

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Manažerská práce ve vybrané organizaci
Managerial Work in a chosen Organization

Student:	Silvia Paríšková
Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Silvia Parířková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Manažerská práce ve vybrané organizaci**
Managerial Work in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické přístupy k manažerské práci
3. Charakteristika vybraného aspektu manažerské práce
4. Analýza dat z problematiky manažerské práce
5. Návrhy a doporučení pro manažera
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát lepším manažerem*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som svoju bakalársku prácu na tému Manažérska práca vo vybranej organizácii vypracovala samostatne pod vedením vedúceho bakalárskej práce a s použitím odbornej literatúry a ďalších informačných zdrojov, ktoré sú uvedené v zozname literatúry.

V Ostrave, dňa 10.5.2013


.....
Silvia Paríšková

POĎAKOVANIE

Týmto spôsobom by som sa rada poďakovala vedúcemu bakalárskej práce Mgr. Jan Kovácsovi, Ph.D. za odborné vedenie a ochotu, ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práce. Ďalej by som sa rada poďakovala pánovi X, ktorý mi umožnil spracovanie praktickej časti vo firme, kde pracuje ako regionálny manažér pre Moravu a Sliezsko. Poďakovanie patrí v neposlednom rade aj zamestnancom spoločnosti XY, za ich ochotu a čas pri vyplňovaní dotazníkov.

Obsah

1	Úvod	3
2	Teoretické prístupy k manažérskej práci	4
2.1	Manažérska práca	4
2.1.1	Definícia pojmu manažér a manažérska práca	4
2.1.2	Manažérske funkcie	5
2.1.3	Role manažéra	6
2.1.4	Manažérske kompetencie	6
2.2	Vedenie ľudí	7
2.2.1	Úlohy vedúcich pracovníkov	9
2.2.2	Rysy osobnosti manažéra	10
2.2.3	Manažérska mriežka GRID	14
2.2.4	Štýly vedenia	15
2.2.5	Situačné vedenie	17
2.2.6	Pridelovanie úloh	19
2.2.7	Teória X a Y	19
2.3	Motivácia zamestnancov	21
2.3.1	Motív, potreby, incentiv a frustrácia	22
2.3.2	Stimulácia	23
2.3.3	Motivačné teórie	24
2.3.4	Motivačné stratégie a nástroje zvyšovania pracovného výkonu	27
	Nové formy práce	27
3	Charakteristika vybraného aspektu manažérskej práce	30
3.1	Charakteristika vybranej organizácie	30
3.1.1	História	30
3.1.2	Stratégia a činnosť cestovnej kancelárie	31
4	Analýza dát z problematiky manažérskej práce	34
4.1	Techniky zberu dát	34
4.1.1	Rozhovor	34
4.1.2	Dotazník	34
4.2	Interpretácia dát získaných štruktúrovaným rozhovorom	35
4.3	Interpretácia dát získaných prostredníctvom dotazníkového šetrenia	36
5	Návrhy a doporučená pre manažéra	48
5.1	Komunikácia zamestnancov s vedúcim pracovníkom	48
5.2	Motivácia a stimulácia zamestnancov	49
5.3	Jednanie vedúceho pracovníka	51
6	Záver	52
	Zoznam použitej literatúry	54
	Zoznam skratiek	55
	Prehlásenie o využití výsledkov	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

1 Úvod

V dnešnej globalizáciou poznamenatej a turbulentnej dobe sa čoraz častejšie kladie dôraz na človeka ako na nástroj dosahovania konkurencieschopnosti a nositeľa hodnôt a posolstva spoločnosti. Práve preto je nasledujúca práca venovaná problematike manažérskej práce v organizácii, pretože je to práve manažér, ktorý v kontakte so svojimi podriadenými dokáže správne a účinne viesť a smerovať ľudí smerom k vytýčeným cieľom. Len spokojní a dostatočne motivovaní ľudia, pociťujúci istotu práce môžu pod skúsenými rukami manažéra vyrásť v pracovníka, ktorý bude stotožňovať svoje ciele s cieľmi organizácie a zvyšovať tak hodnotu celej organizácie.

Cieľom práce je posúdenie efektívnosti vedenia a motivovania ľudí vo vybranej organizácii, a to na základe zvolených metód, ktorými sú rozhovor a dotazník. Skúmaná spoločnosť je v dôsledku citlivosti údajov zatajená a prezentovaná pod názvom XY. Na základe zistení sa práca snaží reagovať na zistené negatívne javy a poskytnúť návrhy a odporúčania pre zlepšenie manažérskeho riadenia v danej organizácii.

Práca je rozdelená na teoretickú a aplikačnú časť. Teoretická časť vychádza z odbornej literatúry a jej rešeršovania za účelom poskytnutia komplexného pohľadu na skúmanú problematiku. Táto časť poskytuje teoretické východiská, týkajúce sa manažérskej práce s dôrazom na vedenie a motivovanie zamestnancov.

Aplikačná časť sa venuje aplikácii teoretických poznatkov do praxe, prechádza od charakteristiky vybranej organizácie, cez analýzu a interpretáciu výsledkov, získaných prostredníctvom zvolených techník. Záver aplikačnej časti je venovaný návrhom a odporúčaniam smerujúcim k zlepšeniu manažérskej práce vo vybranej organizácii.

2 Teoretické prístupy k manažérskej práci

2.1 Manažérska práca

2.1.1 Definícia pojmu manažér a manažérska práca

V literatúre sa môžeme stretnúť s rôznymi definíciami pojmu manažér. Jednou z nich môže byť definícia podľa Folwarcznowej (2010), ktorá tvrdí, že už anglosaských krajinách boli týmto označením nazývané všetky osoby zodpovedajúce za chod organizácií, služieb, verejnej, podnikateľskej, či neziskovej sféry. V podnikateľskej sfére bol manažér spravidla vlastník firmy, týkalo sa to firmy menšej alebo jeden z vlastníkov firmy väčšej. V súčasnosti top manažéri zodpovedajú za celkový rozvoj organizácie, avšak podliehajú vlastníkovi. Okrem kategórie top manažér, sú tu aj iné druhy manažérov. Tí majú väčšinou zodpovednosť za určité činnosti, organizačné jednotky, či úrovne podniku.

Manažér je teda v prvom rade profesia (zamestnanie, pracovné povolanie). Pracovná náplň manažéra spočíva v zodpovednosti za dosahovanie zverených cieľov v rámci danej organizácie. S ohľadom na rozsah zverenej úlohy, vykonáva túto funkciu sám alebo má k dispozícii kolektív spolupracovníkov. Z toho vyplýva, že úlohou manažéra je najmä využitie odborníkov, príležitostí a zdrojov k dosiahnutiu stanovených cieľov, pričom rozhodujúcim faktorom úspechu manažéra je spôsob využitia zvereného ľudského potenciálu. Rozsah a obtiažnosť týchto úloh nie sú vždy rovnaké a súvisia s postavením manažéra v organizácii. V základnom delení rozlišujeme vrcholový manažment (top management), stredný manažment (middle management) a nižší manažment (líniový management).

Podľa Kovácsa (2007) zahŕňa manažérska práca súbor typických činností, a to stanovovanie cieľov a dlhodobých úloh, získavanie potrebných informácií a zostavovanie plánu činností, organizácia činností a zdrojov, rozhodnutia kto, čo, kedy a ako bude vykonané, vedenie zamestnancov, komunikáciu a motiváciu, kontrolu a hodnotenie výsledkov.

2.1.2 Manažérske funkcie

Podľa Armstronga (2007) môžeme manažérske funkcie rozdeliť do štyroch základných oblastí:

1. *Plánovanie* – je to proces stanovovania cieľov podniku alebo tiež spôsob ich dosahovania. Manažérska aktivita zameraná na budúci vývoj organizácie určuje, čo má byť dosiahnuté, čo sa má stať, nejedná sa o reakciu na to, čo sa stalo. Jedná sa jedná o výhľad do budúcnosti. Plánovanie zahŕňa stanovovanie cieľov a určenie ciest a spôsobov dosiahnutia cieľov. Plán nám poskytuje racionálnu cestu k dosiahnutiu a určeniu ciest a spôsobov na dosiahnutie cieľov. Súčasne by sa mal stanoviť aj rozsah zdrojov a určiť časový harmonogram realizácie plánu.
2. *Vedenie* – patrí medzi najdôležitejšie manažérske práce. Na schopnostiach umenia a spôsobe práce s ľuďmi závisia nie len výsledky práce manažéra, ale tiež aj výsledky práce celej skupiny. Jedná sa o bezprostredné pôsobenie manažéra na svojich podriadených.
3. *Organizovanie* – je funkciou manažmentu, prostredníctvom ktorej sa do podniku zavádzajú vzťahy zamedzujúce nekoordinovanému riadeniu a súčasne vytvárajú podmienky na harmonizované riadenie a plnenie podnikových cieľov. Manažment musí v podniku vytvoriť pyramídu riadenia. Čím nižší stupeň, tým viac pribúda operačných činností.
4. *Kontrola* – je funkciou manažmentu zameranou na kritické zhodnotenie reality s ohľadom na riadiace zámery. Určenie, či nastala zhoda vo vývoji kontrolovanej reality voči špecifikovaným požiadavkám. Predpoklady kontroly sú predovšetkým dostatok informácií, porovnávanie s plánom a vyvodenie záverov pre rozhodovanie.

2.1.3 *Role manažéra*

Manažér by mal disponovať technickými schopnosťami – detailná znalosť problematiky, ktorou sa zaoberá a ďalej potom zručnosťami na úrovni kontroly. Ďalej tiež spoločenskými a ľudskými schopnosťami – vedieť ako sa orientovať v medziľudských vzťahoch, vo vedení tímovej práce. Manažér musí mať nadhľad nad operáciami v spoločnosti, dbá na životné prostredie a mal by vedieť prijímať strategické rozhodnutia. Mal by tiež zvládať svoje role vyplývajúce z jeho pozície v organizácii. Role podľa Armstronga (2006):

1. *Rola lídra* – vedie tím, stanovuje smer a natieňuje svoju víziu, aby ľudia pochopili, prečo sa dať do práce. Predmetom jeho záujmu sú predovšetkým medziľudské vzťahy. Mal by vedieť povzbudiť tím, aby vedeli, že cieľ je tu na dosah.
2. *Rola manažéra* – riadi a organizuje prácu, je schopný delegovať a rozdeliť prácu medzi svojich podriadených. Je im pomocníkom a radcom, v tom, aby vedeli, ako dosiahnuť svojich cieľov a zodpovedá tiež za poskytnutie materiálov a podkladov potrebných pre činnosť členov tímu.
3. *Rola odborníka* – mal by vedieť vykonávať bežné činnosti členov tímu, tak aby pri neočakávaných okolnostiach bol schopný zapojiť sa a pomôcť, aj keď za normálnych okolností ľudí len riadi a vedie
4. *Rola priateľa* – mal by vedieť načúvať, zaujímať sa o svojich podriadených a tiež im pomáhať. Je však dôležité, aby tieto činnosti vykonával naozaj rád a s chuťou.

2.1.4 *Manažérske kompetencie*

Kompetencia je pomerne stabilná charakteristika každej osobnosti. Z toho vyplýva, že pokiaľ poznáme úroveň rozvoja kompetencií, viem s istotou predvídať kvalitu správania človeka v širokom rozsahu riešenia situácií alebo pracovných úloh. Ak už raz manažér kompetenciu má, tak ju vie prejavovať v akejkoľvek firme a na akejkoľvek úrovni riadenia. Pomocou kompetencie je udané, akým spôsobom sa bude jej nositeľ správať, myslieť, prejavovať sa

v určitej situácii. Jednotlivé zložky osobnosti, ktoré do kompetencie vstupujú môžeme rozdeliť do piatich oblastí:

1. *Motívy* – medzi motívy patrí všetko, čo človeka podnecuje k činnosti určitým smerom. Jedná sa o vnútorné pohnútky, ktoré udržujú aktivitu.
2. *Rysy* – umožňujú stabilnú reakciu na situácie alebo na informácie prichádzajúce z okolia. Patria tu vrodené charakteristiky osobnosti. Typickým rysom je temperament, ktorý ovplyvňuje, ako bude človek emocionálne reagovať na podnety z vonkajšieho prostredia.
3. *Vnímanie seba samého* – celá naša osobnosť sa dotvára na základe osobných skúseností a prežívanie reality. Budujeme si hodnoty a postoje k okolitému svetu a k sebe samému. Jedná sa o vieru vo vlastné schopnosti alebo istotu, že úlohu zvládnem
4. *Vedomosti* – k nim patria všetky poznatky, ktoré súvisia s prácou vykonávanou na danej pozícii.
5. *Zručnosti* – zaisťujú, že jedinec je schopný vykonávať činnosti súvisiace s nejakým fyzickým, či duševným úkonom.

2.2 Vedenie ľudí

Pokiaľ sa bavíme o vedení ľudí, hovoríme o človeku alebo skupine ľudí, ktorí vedú alebo riadia svojich spolupracovníkov. John Adair uvádza „Pôvodný význam termínu vedenie je doslovný v tom zmysle, ktorý znamená ísť v čele pred ostatnými.“ (1993, s. 174).

Michael Armstrong je toho názoru, že: „Viesť znamená uskutočňovať niečo prostredníctvom druhých. Kde je nejaký cieľ, ktorého je treba dosiahnuť alebo úloha, ktorý je treba uskutočniť, a je k tomu treba viac ako jeden človek, tam sa objavuje potreba vedenia. Všetci manažéri sú bez výnimky vodcami v tom zmysle, že svoju prácu môžu urobiť iba s pomocou členov svojho tímu, ktorých musia inšpirovať alebo presvedčiť, aby ich

nasledovali. Viest' preto znamená podnecovať a inšpirovať jednotlivcov a tímu, aby sa zo všetkých síl snažili dosiahnuť žiadaných výsledkov.“ (2006, str. 156).

Všetci manažéri sú skutočne vodcovia v tom zmysle, že svoju prácu môžu urobiť len s pomocou členov svojho tímu. Otázka znie, či za manažérom Skutočne ľudia pôjdu, či ho budú ochotne a radi nasledovať, aby plnili jeho víziu, respektíve víziu podniku. V tom, či ľudia skutočne ochotne, radi a s čistým svedomím nasledujú vedúceho skupiny, je videný len jemný, a napriek tomu významný rozdiel medzi človekom, ktorý ako manažér ľudí skôr riadi a človekom, ktorý je špecifickým typom vodcu – diktátorom.

Vedenie je teda proces ovplyvňovania ľudí takým spôsobom, aby ich činnosť prispievala k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov. Manažér musí mať schopnosti viesť ľudí, musí vedieť, ktoré ľudské faktory ovplyvňujú dosahovanie požadovaných výsledkov.

Nutné je tiež rozdeliť nositeľa. Vodáček a Vodáčková (2006, s. 231) uvádzajú, že „konanie reprezentuje manažér a tvorivé vedenie vodca alebo líder.“

Vzhľadom k nepresnosti a nejednotnosti používania pojmov vedenie a riadenie (resp. vedúci a manažér) v literatúre, nebude ďalej v tejto práci tiež dodržiavané striktné rozlišovanie týchto pojmov.

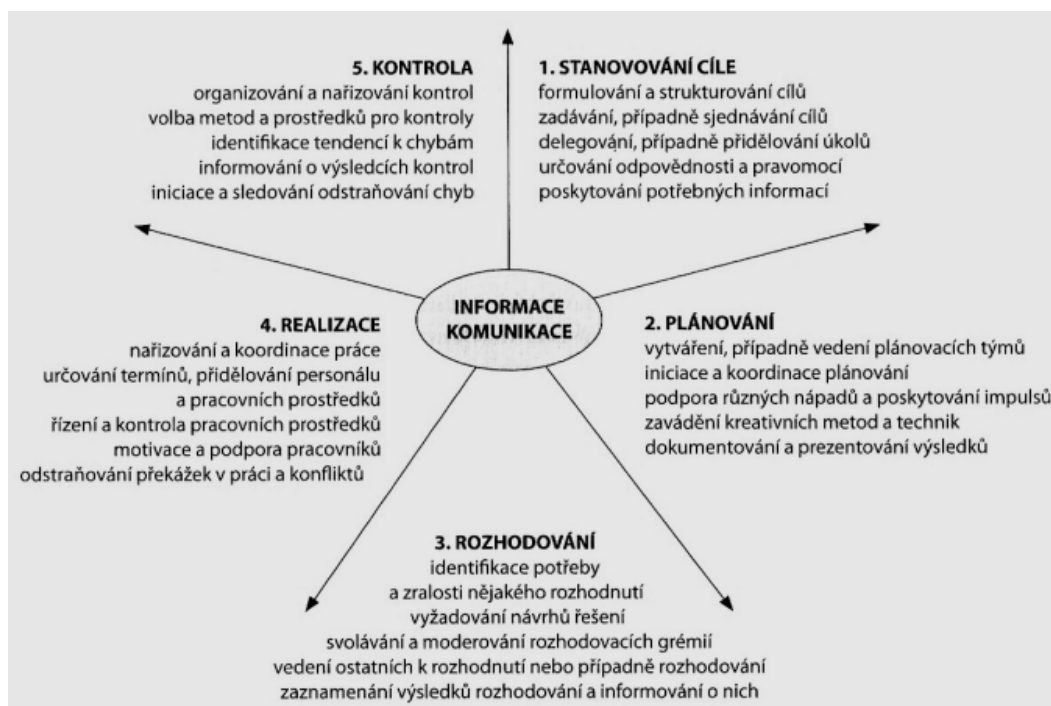
Armstrong (2006) ďalej uvádza, že manažéri musia byť lídrami a lídri sú často, ale nie vždy, manažérmi. Ak sú lídri zodpovední za zdroje, najmä za ľudí, musia pracovať ako manažéri do tej miery, aby využívanie týchto zdrojov bolo organizované, plánované a pod kontrolou. Kľúčové slová pre riadenie sú organizovanie, plánovanie, alokácia peňažných prostriedkov, racionalita a kontrola, reagovanie na situácie a nechuť riskovať.

Nasledujúce časti budú venované základným pojmom, ktoré súvisia s vedením ľudí. Bude tu popísaná osobnosť ľudí na vedúcich pozíciách podľa niekoľkých hľadísk, ich úlohy a štýly vedenia.

2.2.1 Úlohy vedúcich pracovníkov

Aby bolo možné v ďalšej časti uviesť vlastnosti a črty vedúcich, je nutné najprv sa oboznámiť s prácou a úlohami vedúcich. Podľa Laufera (2008) je ich hlavnou úlohou zabezpečiť, aby mnoho čiastkových činností vyústilo do požadovaného výsledného efektu a aby všetci pracovníci hladko spolupracovali na dosiahnutí spoločného cieľa. "Viesť" znamená ukázať pracovníkom, aké sú ich pracovné ciele, a tiež ich povzbudzovať a podporovať na ceste k ich dosiahnutiu. Úspech firmy preto závisí podstatne od toho, do akej miery sa vedúci pracovníci venujú nielen vecným otázkam, ale aj ako sa starajú aj o záujmy pracovníkov. Laufer (2008) ďalej poukazuje na to, že pre plnenie úloh vedúceho je dôležité si ujasniť svoju vlastnú pozíciu a funkciu vo firme. K tomu je potrebné poznať firemné ciele a zásady, firemnú štruktúru a postupy a rámec vlastnej pôsobnosti. Ak tieto informácie jednoznačne nevyplývajú z organizačnej štruktúry firmy a popisu práce, je potrebné si všetko ujasniť so svojím nadriadeným. Mohlo by sa totiž stať, že vedúci bude často tápať v neistote, či na jednej strane nezanedbáva dôležité úlohy alebo na druhej strane dokonca neprekračuje svoje právomoci. Úlohy a s nimi súvisiace požiadavky sa môžu tiež líšiť podľa toho, v akej časti vedúci pracuje. Rôznosť úloh možno odvodiť z nasledujúceho obrázku (2.1).

Obr. 2.1 Úlohy vedúceho v procese manažmentu



Zdroj: Laufer, 2008

2.2.2 *Rysy osobnosti manažéra*

Do začiatku 50. rokov minulého storočia prevažovali názory, že lídrom sa manažér v podstate rodí. Má teda určité vrodené vlastnosti, ktoré ho pre vedenie predurčujú alebo mu ho uľahčujú. Vplyvom rozvoja sociálno-psychologických prístupov a ich aplikácií v manažmente dnes výrazne prevažujú názory, že niektoré z typických čŕt lídra sú síce vrodené (energia, čiastočne inteligencia, asertivita a spôsoby vodcovského správania), ale buď musia byť následne rozvinuté, alebo môžu byť plne vypestované.

Rozborom manažérskej literatúry možno dôjsť k názoru, že pre dobrých tvorivých vedúcich (lídrov) sú príznačné tieto charakteristické črty:

- proaktívne myslenie a konanie,
- zodpovedné a účinné vedenie spolupracovníkov k napĺňaniu vízie a dosiahnutie cieľov,
- vytváranie dobrého vedomostného, inovačného a kultúrneho zázemia,
- porozumenie psychike spolupracovníkov, pochopenie, aké majú motivátory a ako sa tieto motivátory menia v čase a podľa zmien konkrétnych situácií,
- schopnosť získať lojalitu spolupracovníkov, motivovať spolupracovníkov, vrátane výrazného uplatnenie morálnych stimulov (pocit hrdosti, pocit seberealizácie).

V zahraničnej i domácej literatúre možno nájsť niekoľko názorov na typické rysy lídrov. Najzaujímavejší je však ich jednoznačný záver Vodáčka a Vodáčkovej, „že metódam tvorivého vedenia (leadershipu) sa dá naučiť.“ (2006, s. 223)

Osobnosť je unikátne spojenie psychických rysov charakterizujúcich jednotlivca. Určuje, akým spôsobom prežíva dianie okolo neho, jeho jednanie v rôznych situáciách a ciele, ktorých chce dosiahnuť. Značne sa prejavuje vo výsledkoch práce aj v medziľudských vzťahoch. Všeobecne sa ľudia od seba navzájom líšia individuálnymi vlastnosťami, ktoré nazývame rysy osobnosti.

Šuleř (2002) charakterizoval psychické rysy osobností následovne:

1. *Schopnosti* – charakterizujú možnosti osobnosti vykonávať určitú činnosť. Rozvojom geneticky zakódovaných vloh vzniká schopnosť.
 - *Rozumové* – sú pre manažéra nepostrádateľné vždy, obzvlášť pri riešení problémov. Súčasťou je inteligencia, ktorá určuje schopnosti osobnosti myslieť racionálne a jednať účelovo a efektívne. Z rozumových schopností je pre manažéra kľúčové predovšetkým strategické a operatívne myslenie, dôležitá je tiež pružnosť.
 - *Mechanické* – zahŕňajú pochopenie vzťahov medzi predmetmi a ich manipuláciou alebo manipuláciou s ich súčasťami.
 - *Psychomotorické* – obsahujú zručnosť, koordináciu očí a rúk, manipulačné a motorické schopnosti.
2. *Zručnosti* – sú praktické návyky získané praxou a tréningom. Radia sa medzi ne organizácia práce a riadenie času, vedenie a motivovanie ľudí, delegovanie, komunikačné zručnosti a vyjednávanie. Pokiaľ sú zručnosti úzko zamerané, strácajú časom na dôležitosti. Pokiaľ pracovník postupuje na vyššie pozície, nadobúdajú významu zručností medziľudských a manažérskych. Všeobecne ale pôvodná odbornosť naďalej manažéra ovplyvňuje.
3. *Znalosti* – zahŕňajú všetky získané informácie a znalosť súvislostí medzi nimi.
 - *Odborné znalosti* – absolvovaný obor štúdia
 - *Znalosť manažmentu* – pre manažéra dôležitá znalosť v oblasti riadenia
4. *Skúsenosti* – sú súborom prežitkov človeka, ktoré obohacujú poznanie a umožňuje mu správne vyhodnocovať situácie, predvídať reakcie okolia a ďalší vývoj. Inak ako praxou ich nie je možné získať.

5. *Vlastnosti* – vyjadrujú približne stále správanie jedinca, človek s nejakou konkrétnou vlastnosťou sa v určitej situácii správa stále štandardne. Pre manažéra sú dôležité niektoré vlastnosti.
- *Dominancia* – schopnosť presadiť vlastnú vôľu, súťaživosť, sebaistota, agresivita, môže mať nežiaduce dôsledky – znižovanie motivácie, pocit nedocenenia a podobne.
 - *Asertivita* – istá dominancia, správanie manipulujúce s ostatnými, ale manipulovaného ochraňuje, využíva asertívnych práv (právo nebyť dokonalý, právo na vlastný názor a podobne).
 - *Extrovertnosť* – orientácia na okolitý svet, obľuba v spoločnosti.
 - *Emocionálna labilita* – nedostatok sebaistoty, nedôverčivosť, prílišná opatrnosť (nežiaduca pre manažéra, najmä, pokiaľ má plniť stresujúce úlohy, pokiaľ má veľké množstvo úloh alebo pracuje s veľkým rizikom, či finančnými obnosmi).
 - *Osobné vlastnosti* – vytrvalosť, zodpovednosť, svedomitosť, sebakontrola – sú dané predovšetkým výchovou v rodine, možno si ich osvojiť aj v priebehu kariéry.
 - Úspešný manažér je spravidla charakterizovaný ako asertívny, citovo stabilný, komunikatívny, zodpovedný, vytrvalý, dôsledný a pružný jedinec.
6. *Postoje* – vyjadrujú vzťah človeka k ďalším ľuďom, situáciám, skutočnostiam, pre manažéra sú dôležité postoje k organizácii, kolegom, podriadeným, šéfom, k pracovnej činnosti. Dobrý manažér by mal mať vyjasnené postoje predovšetkým v oblastiach orientácie na výkon, či výsledok práce, orientácie na zákazníka, orientácia na tím a na organizáciu. Toto je dôležité pre celkovú organizačnú klímu, ktorá sa stáva súborom postojov jednotlivcov.
7. *Motívy* – sú určité pohnútky, ktoré sú individuálne posudzované jedincom a vedú ho ku konkrétnemu jednaniu. Líšia sa podľa potrieb jednotlivých ľudí. Medzi tieto potreby možno zaradiť napríklad potrebu výkonu, priateľstva, moci, uspokojenia, osobného rastu a ďalšie.

8. *Hodnoty* – spôsoby správanie, ktoré majú človeka doviesť k cieľovým stavom, ktoré považujú za dôležité. Sú veľmi individuálne a patria medzi ne napríklad morálne princípy, priateľstvo, pomoc, uznanie, vplyv, harmónia, peniaze, získavanie znalostí a ďalšie. Pokiaľ sa človek rozhoduje, ovplyvňuje tieto rozhodnutia z veľkej časti hodnotový systém, ktorými sú preferencie konkrétnych hodnôt. Pre manažéra sú kľúčové pracovné hodnoty, ktorými sú peniaze, práca, istota postavenia, odborný rast a osobné postavenie.

9. *Osobnosť človeka* – formujú tri skupiny faktorov:

- *biologické* – genetické zvláštnosti nervovej a hormonálnej sústavy, dôsledky chorôb a úrazov,
- *sociálne* – pôsobenie rodičov, spolužiakov, priateľov, neskôr spolupracovníkov a novo založenej rodiny,
- *kultúrne* – kultúra národa a spoločenskej skupiny (zvyky, normy, očakávania, jednanie, jazyky a iné).

10. *Zvláštne oblasti rysov osobnosti*

- *Miesto kontroly* – ľudia s vnútorným miestom kontroly majú dojem, že kontrolujú svoje okolie a dianie v ňom pripisujú len svojim zásluhám. Manažéri týmto miestom kontroly sú úspešnejší, pretože sa snažia aktívne ovplyvňovať a motivovať svoje okolie. Naproti tomu ľudia s vonkajším miestom kontroly vidia dôvod úspechov či neúspechu vo svojom okolí.
- *Orientácia v neistote* - znamená schopnosť manažéra zorientovať sa v chaotickom svete informácií a vybrať z nich len tie relevantné, nevnímať tie nedôležité a robiť primeraná rozhodnutie.
- *Kreativita* - spočíva v nových nápadoch, originalite, prijímaní netradičných rozhodnutí. Čiastočne je vrodená, ale možno ju veľmi dobre aj natrénovať.

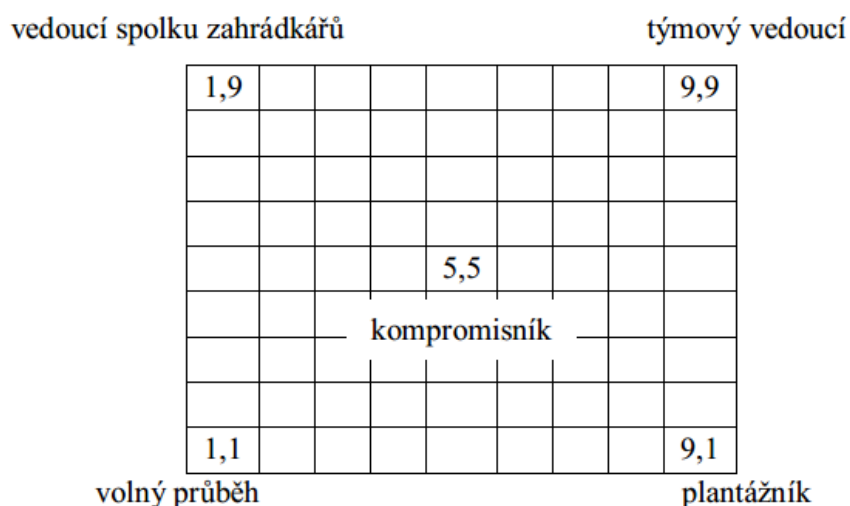
2.2.3 Manažérska mriežka GRID

Úspešnosť vedúceho pracovníka neovplyvňujú iba rysy osobnosti, ale vyplýva aj z niektorých prejavov, spôsobu konania. Základným rozdelením spôsobu konania alebo štýlu riadenia je orientácia na ľudí a orientácia na úlohu. Orientácia na ľudí sa vyznačuje snahou o uspokojenie všetkých potrieb pracovníkov a snahou o vytvorenie a udržanie priateľskej atmosféry na pracovisku. Orientácia na úlohu usiluje o splnenie zadaných úloh a o dosiahnutie čo najvyššieho pracovného výkonu.

Robert J. Blake a Jane S. Mouton vytvorili systém GRID. Jedná sa o mriežku s dvoma osami - orientácia na ľudí a orientácia na úlohu - a do tohto systému je umiestnených niekoľko štýlov riadenia, ktoré sú označené súradnicami: (2008, s. 15)

- *Vedúci spolku záhradkárov* (1,9) sa stará o potreby ľudí a o ich uspokojenie, snaží sa vytvoriť príjemnú, priateľskú organizačnú atmosféru a znesiteľné pracovné tempo. Pozornosť je venovaná vytváraniu dobrých vzťahov medzi kolegami a podriadenými, často však na úkor pracovných výsledkov.
- *Tímový vedúci* (9,9) dosahuje pracovných výsledkov pomocou zaujatia ľudí. Pocit vzájomného zdieľania vedie ku vzťahom dôvery a spolupráce. Tímový vedúci sa orientuje na dosiahnutie cieľa, tímovým prístupom sa snaží dospieť k optimálnym výsledkom skrz participáciu, oddanosť pracovníkov a spoločné riešenie problémov.
- *Voľný priebeh* (1,1). Vedúci si nevšíma potrieb pracovníkov a vydáva minimálne úsilie k odvedeniu požadovanej práce. Snaží sa len do tej miery, aby na svojom mieste prežil.
- *Plantážnik* (9,1) venuje problémom ľudí minimálnu pozornosť. Sústreď sa na plnenie úlohy a dosahovanie čo najvyššieho pracovného výkonu. Opiera sa o moc a autoritu, dôsledne ľudí kontroluje a diktuje im, čo a ako majú robiť. Odpor potláča tvrdo.
- *Kompromisník* (5,5) balansuje medzi potrebou prijateľne splniť úlohy a udržaním únosnej morálky ľudí. Týmto spôsobom dosahuje primeraného výkonu.

Obr. 2.2 Manažérska mriežka



Zdroj: Bělohlávek, 2008

2.2.4 Štýly vedenia

Lídri a manažéri môžu pri rokovaní so svojím personálom uplatňovať rôzne prístupy. Štýlom vedenia je označovaný spôsob, ktorý je typický pre správanie vedúceho voči skupine. V odbornej literatúre prevažujú tri základné štýly tvorivého vedenia: (Bělohlávek, 2008)

- *Autokratický štýl* - vedúci rozhoduje sám, jedná presvedčivo formou príkazov. Využíva autority svojho postavenia a svojho slova k ovplyvneniu správania ostatných. Komunikácia je jednosmerná zhora nadol. Výhodou tohto štýlu je vysoký pracovný výkon, nevýhodou však je potlačenie individuálnej motivácie a iniciatívy.
- *Demokratický štýl* - líder formuluje úlohy a postupy za účasti spolupracovníkov a neformálne koordinuje priebeh prác. Konzultuje so skupinami či celým kolektívom výsledky, ponecháva si však svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Komunikácia je dvojsmerná. Výhodou je osobné zaujatie pracovníkov, nevýhodou naopak strata času spôsobená demokratickým rozhodovaním.
- *Volný štýl* - spolupracovníci majú ponechanú voľnosť v rokovaní, sami riešia rozdelenie a postup práce. Vedúci iba podporuje ich prácu predávaním alebo sprostredkovaním dôležitých informácií a pomáha riešiť prekážky presahujúce možnosti spolupracovníkov. Komunikácia je prevažne horizontálna, to

znamená medzi jednotlivými členmi skupiny. Výhodou, zvlášť pre pracovníkov je, že si môžu robiť veci podľa svojho, nevýhodné však môže byť tápanie vo chvíli, kedy je vedúceho treba.

Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že najoptimálnejším štýlom vedenia je štýl demokratický. Každý štýl má však svoje výhody a súčasne aj nevýhody. Je teda potrebné pre každú situáciu, skupinu pracovníkov či jednotlivcov zvoliť iný prístup a štýl vedenia a nie je možné určiť jediný správny spôsob vedenia. Autokratické vedenie je vhodné napríklad v situácii, keď treba rýchlo konať. Demokratický štýl by v tomto prípade viedol k neschopnosti konať, naopak je tento štýl je vhodný napríklad pri dlhodobých rozhodnutiach veľkého významu, kde by autokratický štýl motiváciu pracovníkov potlačil.

Správne odhadnúť situáciu môže byť niekedy ľahké, niekedy naopak ťažké. Preto Laufer zhrnul štyri prvky, ktoré môžu tiež pomôcť pri hodnotení situácie, a ktoré by sme mali vziať do úvahy viz Tab. 2.1

Tab. 2.1 Kritéria pre hodnotenie situácie pri vedení

Kritériá pre hodnotenie situácie pri vedení	
Personálne prvky	Sociálne prvky
<ul style="list-style-type: none"> • osobnosť nadriadeného • osobnosť pracovníka • osobné záujmy • stav znalostí zúčastnených 	<ul style="list-style-type: none"> • všeobecná pracovná klíma • vzťah nadriadený - pracovník • vzájomné vzťahy pracovníkov v skupine • zvyklosti, normy chovania
Organizačné prvky	Prvky špecifické pre daný prípad
<ul style="list-style-type: none"> • stanovené ciele, druhy úloh • rozdelenie právomocí • zloženie skupiny • pracovné postupy • pracovné podmienky 	<ul style="list-style-type: none"> • okolnosť vzniku problému • dopady problému • dôležitosť, naliehavosť • aktuálna nálada • analógia s podobnými prípadmi

Zdroj: Laufer, 2008

Pre rozhodovanie o manažérskom správaní existuje nepreberné množstvo faktorov. Čo by nemalo byť opomenuté je vplyv manažérského správania v budúcnosti. Spôsobom správania v aktuálnej situácii vedúci nastavuje budúce meradlo pre hodnotenie v podobných situáciách. Ak teda dnes niečo sľúbime, nemôžeme to zajtra zakázať, bez toho, aby bolo vyvolané sklamanie a stratená vierohodnosť. Voľba štýlu vedenia nesmie teda závisieť len od momentálneho efektu, ale je nutné postupovať podľa dlhodobých cieľov vedenia. S tým tiež súvisí otázka, aký typ pracovníka chceme zamestnávať. Dlhodobo možno vychovať typ partnera s vlastnou zodpovednosťou alebo typ takzvaného prispôsobivého „prikyvovača“.

Vzhľadom k dnešným spoločenským podmienkam a k tomu, ako ľudia vnímajú sami seba, možno povedať, že prevláda štýl demokratický. Úspešný vedúci by sa mal v súlade s konkrétnou situáciou prevažne riadiť týmto štýlom a k autokratickému sa uchýľovať vo chvíli, kedy výrazne prevažujú jeho výhody. Takéto vedenie však potrebuje výdrž a býva niekedy sprevádzané aj sklamaním, čo nemalo jedinca odradiť. Neexistuje štýl vedenia, ktorý by prinášal iba úspechy.

2.2.5 Situačné vedenie

Koncept situačného vedenia vychádza z toho, že manažér musí byť schopný prispôbiť svoj štýl vedenia zamestnancom. Pri voľbe spôsobu vedenia musíme brať do úvahy hlavne zrelosť pracovníkov. Mierou zrelosti chápeme pripravenosť splniť určitú úlohu, ktorá je daná zručnosťami a technickými znalosťami. Okrem zrelosti pracovnej rozlišujeme tiež zrelosť psychologickú, ktorá spočíva v pripravenosti nasledovateľov prijať zodpovednosť za splnenie úlohy. (Bělohávek, 2008)

Konkrétne riadiaci štýl je určený dvoma základnými faktormi. Sú nimi miera priameho riadenia čiže usmerňovanie, či orientácia na úlohu a miera motivačnej podpory čiže vzťahové správanie, či orientácia na ľudí. Kombináciou týchto faktorov rozlišujeme štyri riadiace štýly, ktoré sa označujú ako prikazovanie, koučovanie, podporovanie a delegovanie.

Úlohou vedúceho je zvoliť taký štýl vedenia, aby rozvíjal zrelosť svojich pracovníkov. Podľa Bělohávky (2008) rozlišujeme tieto riadiace štýly:

1. *Prikazovanie* (priame riadenie) je založené na kombinácii vysokej miery direktívneho usmerňovania a malej miery motivačnej podpory. Dôležité je viesť zamestnanca krok za krokom, presne mu určovať, čo a ako sa bude robiť, a neustále na jeho prácu dohliadať. Prípadné chyby v práci je nutné opraviť okamžite vo fáze zapracovania a učenia. Tento štýl je vhodný pre nových pracovníkov alebo pre pracovníkov, ktorým bola pridelená nová úloha, a nevhodný je pre skúsených pracovníkov, pretože správanie svojho nadriadeného môžu interpretovať ako nedostatok dôvery v ich schopnosti.
2. *Koučovanie* obsahuje vyššiu mieru priameho usmerňovanie a vysokú mieru motivačnej podpory. Štýl je vhodný v prípade, keď sa pracovník stále učí určitú novú úlohu, ale k jej úspešnému dokončeniu je nutné ako usmerňovanie, tak aj častá podpora a povzbudenie. Manažér v role kouča často zamestnanca kontroluje a pokiaľ vidí, že potrebuje pomoc, je jeho úlohou mu poskytnúť nielen priame vedenie, ale aj povzbudenie. Kouč by nikdy nemal čakať, dovtedy, kým bude o radu či pomoc požiadaný, pretože pracovníci si potrebu pomoci nemusia uvedomovať alebo im žiadosť môže byť nepríjemná. Podobne ako v športe kouč svojich zamestnancov pri plnení úlohy vedie, ale priamo sa na ňom už nezúčastňujú. Manažér sa viac zaoberá interpersonálnou stránkou.
3. *Stimulácia* je charakteristická vysokou mierou motivačnej podpory a nízkou direktívitou. Zamestnanci si už osvojili potrebné zručnosti, čo preukázali aj v praxi. Stále im však chýba nevyhnutná sebadôvera. Prácu vykonávajú s veľkou obozretnosťou a vo väčšine prípadov správne. S vyššou výkonnosťou sa tiež stávajú v práci odborníkmi, a tak začínajú uvažovať aj o alternatívnych riešeniach. Manažér by mal zamestnancov predovšetkým počúvať, pomáhať im budovať sebadôveru a podporovať ich návrhy na zlepšenie vykonávania práce. Je tiež dôležité, aby manažér zamestnancom vysvetlil, prečo možno nové nápady prijať alebo nie. Tým vedúci umožní lepšie pochopenie pracovných procesov i procesov rozhodovania pri hodnotení nových námetov a zamestnanci sa potom vďaka tomu môžu stať menej závislí na každodennej kontrole.

4. *Delegovanie* sa vyznačuje veľmi obmedzeným usmerňovaním a malou motivačnou podporou. Pracovníci v tejto fáze sú dostatočne skúsení a majú tiež patričnú sebadôveru. Do spôsobu vykonávania svojej práce môžu vnášať zlepšenie aj bez výslovného súhlasu vedúceho, čím možno firme ušetriť čas aj peniaze a zvýšiť napríklad aj kvalitu výrobkov alebo služieb. Zamestnanec je už odborne aj psychologicky vyspelý a vedúci pomáha skôr pri mimoriadnych udalostiach. Pretože osoby v štádiu delegovania trvalo, včas a samostatne plnia svoje úlohy bez priameho vedenia, je v záujme manažéra previesť sem čo najrýchlejšie čo najviac pracovníkov. Prechod však nemožno uponáhľať, každá fáza situačného vedenia si vyžaduje svoj čas, ale čím skôr môže manažér úlohy delegovať, tým viac času bude môcť venovať úlohám, pre ktoré je kvalifikovaný.

2.2.6 *Prideľovanie úloh*

Dávanie úloh je na prvý pohľad banálna záležitosť. Stačí pracovníkovi povedať, čo má robiť, prípadne mu zložitejšiu úlohu vysvetliť. Bělohlávek (2008, s. 31) však definoval chyby, ktoré môžu výrazne znížiť kvalitu zadanej práce – „úloha je nejasná, chýba presne stanovený cieľ, úloha je z hľadiska možností pracovníka nesplniteľná alebo ťažko pochopiteľná, úloha je pre pracovníka príliš jednoduchá, nerozvíja potenciál pracovníka, pracovník pochopí úlohu inak, nesprávne, úloha nemotivuje“.

Vzťah úlohy a motivácie hrá pri prideľovaní úloh veľkú rolu. K tomu, aby úlohy ovplyvnili aktivitu jednotlivca, sú podľa Bělohlávka (2008) nutné dve podmienky na strane pracovníka - jedinec musí cieľ prijať za svoju úlohu a ak je cieľ prijatý, jedinec sa musí úlohe oddať. Ďalšie podmienky týkajúce sa samotnej úlohy je pravidlo SMART, obťažnosť, spätná väzba, súťaživosť a účasť na stanovení úlohy.

2.2.7 *Teória X a Y*

Klasickým východiskom k rozmanitým metódam a spôsobom vedenia ľudí je takzvaná teória X a Y. Vznikla koncom 50. rokov minulého storočia, a to zásluhou amerického odborníka, profesora na Massachusetts Institute of Technology Douglasa McGregora (1906-1964). Je obsahom jeho svetovo známej práce "The Human Side of Enterprise" (Ľudská stránka podniku) z roku 1960.

McGregorová "teória X a Y" je založená na dvoch myšlienkovy krajných modeloch prístupu manažérov k svojim spolupracovníkom a na nájdenie rozumnej miery medzi týmito dvoma nefunkčnými extrémami. Prvý z týchto krajností je práve "teória X" a druhou je "teória Y".

1. Teória X - rysy priemerného spolupracovníka:

- Nemá svoje zamestnanie rád, je pre neho príťažou nutná na zabezpečenie obživy.
- Považuje sa len za pracovnú silu, s pracoviskom ho nespájajú žiadne osobné vzťahy.
- V práci nemá zvláštne ambície uplatnenia, vyhýba sa zodpovednosti a rozhodovaniu.
- Dáva prednosť sociálnej istote a pokojným podmienkam práce, vyhýba sa riziku.

Vedenie ľudí za extrémnych predpokladov "teórie X" vedú k využitiu "krátkeho vodítka". Takéto vedenie sa potom označuje ako autoritatívne, resp. autokratické či direktívne. Ide o vedenie bez rozhodovacej autonómie vedených spolupracovníkov.

2. Teória Y - rysy priemerného spolupracovníka:

- Má prirodzený sklon k práci, stotožňuje sa s poslaním a cieľmi svojho pracoviska, je lojálny.
- Necíti svoju prácu len ako podmienku zabezpečenia svojich existenčných potrieb, ale aj ako miesto pre uplatnenie svojich vedomostí a schopností, v práci nachádza svoju sebarealizáciu.
- Pociťuje snahu uplatniť sa a prijať zodpovednosť, je ochotný zúčastniť sa podnikateľskej či inej tvorivej aktivite s neistým koncom alebo s rizikom, že výsledok bude neúspešný.

V extrémnom prípade "teórie Y" manažér preferuje voľný, demokratický štýl participatívny charakter vedenia spolupracovníkov. Takéto vedenie sa v literatúre označuje ako liberálne, resp. demokratické či nedirektívne. Ide o vedenie s plnou rozhodovacou autonómiou vedených pracovníkov.

Dnes sa v modernom manažmente vážky preferencií prikláňajú smerom k "teórii Y", rozumné riešenie sa však vždy hľadá ako kompromis oboch teórií. McGregor bol tiež stúpencom "teórie Y", ukazuje sa však, že pre určitých pracovníkov a za určitých okolností je prístup "X" vhodnejší.

2.3 Motivácia zamestnancov

V tejto časti budú spomenuté ďalšie dôležité pojmy a bude vysvetlený rozdiel medzi stimuláciou a motiváciou. Stručne budú charakterizované tri motivačné teórie, ktoré sú rozlíšené v odbornej literatúre.

Vedenie je definované ako motivovanie a ovplyvňovanie aktivít podriadených pracovníkov. Vedúci, ktorý chce dosiahnuť cieľ, musí najskôr prinútiť podriadených k vyvinutiu náležitého úsilia a ich úsilie usmerňovať. Teória motivácie potom vysvetľuje, ako sú uspokojované potreby ľudí, a čo sa v ľuďoch deje pred začatím práce a počas činnosti v priebehu motivovania. Motivovanie je pre manažérov významné, pretože rieši niekoľko kľúčových problémov. Pre lepšiu predstavu o dôležitosti motivovanie v praxi uviedol Bělohávek (2008) ako príklad nasledujúce problémy:

- Ako získať a udržať pracovné úsilie a záujem pracovníkov o prospech firmy?
- Ako podnietiť ľudí k hľadaniu úspor a zlepšenia v pracovnom procese?
- Ako získať do firmy schopných odborníkov?

Súčasne teória motivácie vysvetľuje rôzne negatívne stránky pracovného života – príčiny absencie, podvodov, neefektívnej práce a ďalšie.

2.3.1 *Motív, potreby, incentív a frustrácia*

Kľúčovým pojmom motivačnej teórie je motív a pod týmto pojmom je možné si predstaviť dôvody alebo pohnútky jednania. Motívy majú dve zložky - energizujúce a riadiace.

Podľa Bělohlávka: „Energizujúcu zložku rozoznávame z dôvodu, že motívy dodávajú silu a energiu pre konanie ľudí, a riadiacu zložku, pretože motívy dávajú smer jednaniu, ľudia sa rozhodujú pre určitú vec a nie pre inú, vyberajú spôsob a postup, ako tejto veci dosiahnuť.“ (2006, s. 134). Bělohlávek (2006) ďalej uviedol, že veľa vedúcich sa domnieva, že jedinou motiváciou pracovníkov sú peniaze. Mzda má určite veľký význam, ale nie je to jediný prostriedok motivácie. Sú ľudia, ktorým na zárobku príliš nezáleží a cení si viac iných vecí. Znalosť motívov rôznych ľudí prispieva k úspešnosti práce vedúceho. Príklady ďalších motívov sú osobné postavenie, pracovné výsledky, výkon, priateľstvo, istota, odbornosť, samostatnosť alebo tvorivosť.

Potreby sú stavy nedostatku. Pokiaľ dôjde k neuspokojeniu určitých potrieb, je vyvolaná aktivita jedinca. Medzi termínmi "motív" a "potreba" je len malý rozdiel. Ak hľadáme späť príčinu určitého konania alebo rozhodnutia, možno hovoriť o motíve. Motív je tiež viac konkrétny (motívom zmeny zamestnania môže byť nespokojnosť s nadriadeným, nezhody so spolupracovníkmi a podobne), potreba je skôr všeobecná (napríklad potreba sociálneho kontaktu).

Motivačný proces môže byť vyvolaný určitou udalosťou, predmetom, skutočnosťou – incentívom. Napríklad odchod odborného riaditeľa sa môže stať incentívom zosilneného intrigovania zamestnancov, ktorí sa snažia uvoľnenú funkciu obsadiť. Aktivita, spôsobená potrebou, vedie k uspokojeniu potreby. Často sa však pri uspokojovaní objavujú prekážky, ktoré bránia človeku v dosahovaní cieľa. Neuspokojením potreby vzniká frustrácia. Motivačná energia zostáva nahromadená a nevybitá. Ľudia potom reagujú na frustráciu rôznym spôsobom - zosilňujú svoje úsilie, aby prekážku prekonal, vzdávajú sa svojho zámeru, vybijajú potlačovanú energiu násilím, hľadajú náhradné ciele, sami seba presviedčajú, že cieľ, o ktorý sa usilovali, nestojí za to, a že je vlastne dobre, že ho nedosiahli alebo sa vracajú k vývojovo nižším spôsobom uspokojenie potrieb. Mechanizmus posledných štyroch foriem reakcie na frustráciu je nevedomý.

Z hľadiska firmy je uvedené konanie (snáď okrem prvého prípadu) nežiaduce. Čo všetko môže spôsobiť frustráciu a demotiváciu pracovníkov uvádza Bělohlávek (2006):

- nevšímavosť vedúceho k dobrým pracovným výsledkom alebo chybám a nedostatkom,
- nezaslúžená pochvala iného pracovníka, nezaslúžená kritika,
- hrubé jednanie alebo zosmiešňovanie, nezájem o nápady podriadených
- neochota vedúceho zaoberať sa pracovnými problémami podriadených

2.3.2 Stimulácia

Žiaduca motivácia pracovníkov nevzniká sama, ale je výsledkom kreatívnej stimulácie. Medzi stimuláciou a motiváciou existuje zrkadlový vzťah, a tak môžeme povedať, že žiaduca motivácia pracovníkov je závislá na úrovni stimulácie, ktorá prislúcha manažérom. Z toho vyplýva, že nedostatočná motivácia môže byť aj dôsledkom toho, že sa manažérovi nepodarilo získať si pracovníkov, či stimulovať ich lojalitu, kreativitu a potrebnú identitu k firme.

Truneček (1999, s.167) uvádza, že „motivácia sa prejavuje ako vnútorný popud pôsobiaci smerom k vytýčenému cieľu, stimulácia predstavuje súbor vonkajších incentívov (podnetov, stimulov) usmerňujúcich jednanie pracovníkov a pôsobiacich na ich motiváciu. Motív je vlastný vnútorný impulz pre konanie človeka a stimul predstavuje vonkajšie stimuly, ktorý má určitý motív podnietiť alebo utlmiť. Stimul má želaný účinok, len keď je v súlade s motivačným profilom človeka a situáciou, v ktorej sa nachádza.“

Ak stimulácia manažmentu nie je v rovnovážnom stave s motiváciou pracovníkov, je nutné tento problém riešiť. Ak sa na neúspechu podieľa neochota zamestnancov, potom je potrebné laxného zamestnanca odmietajúceho spolupracovať nahradiť. V opačnom prípade, keď manažment firmy nevie naplno využiť motiváciu pracovníkov, je potrebné problém riešiť rovnakým spôsobom na úrovni manažmentu.

Úspešné vedenie ľudí sa prakticky prejavuje úsilím o vytváranie vyváženého vzťahu medzi stimuláciou manažéra a motiváciou pracovníkov. Ide o prejav kvality riadenia pracovníkov, ktorá vytvára partnerské vzťahy a výrazne prispieva k stabilite pracovného kolektívu. Vo finálnom prínose sa prejavuje minimalizovaním nežiaducej fluktuácie pracovníkov.

2.3.3 Motivačné teórie

1. Teórie zamerané na poznanie motivačných príčin

Jedná sa o skupinu teórií, ktoré identifikujú dôvody pre motiváciu pracovníkov a odporúčajú postupy, ako ich využiť k potrebnému usmerňovaniu a aktivizácii ich jednania. Tieto teórie majú aplikačne vysokú frekvenciu a navyše je ich celá rada. Populárne sú predovšetkým Maslowova teória hierarchie potrieb, Herzbergova teória dvoch faktorov, Alderferova teória troch kategórií potrieb a McClellandova teória potreby dosiahnuť úspech. Základná myšlienka týchto metód je prostá. Ľudia sú motivovaní svojimi potrebami, či už sú si toho vedomí, alebo tak robia podvedome. Keď manažér pozná potreby svojich spolupracovníkov a vytvorí podmienky, aby ich mohli za prijateľné náklady úsilie dosiahnuť, potom motivuje. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

2. Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu

Teórie zamerané na priebeh motivačného procesu sústredujú pozornosť na problémy odporúčania k vyvolaniu priebehu, usmerňovaniu, udržiavaní aj ukončeniu motivačného jednania. V porovnaní s teóriami zameranými na poznanie motivačných príčin majú menšiu frekvenciu aplikácie. Zahŕňajú rady rozmanitých postupov a terminologicky sú doteraz nejednotné. V oblasti manažérskeho použitia najčastejšie prichádzajú do úvahy Vroomova teória očakávania, Porterov a Lawlerov rozšírený model teórie očakávania, Adamsová teória spravodlivej odmeny a Skinnerova teória zosilnených vnemov. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

3. Teórie zamerané na špeciálne účely

Táto skupina motivačných metód priraduje k skôr uvedeným dvom skupinám niekoľko špeciálnych metód alebo prístupov vhodných pre rozmanité aplikácie. Zvyčajne sa k nim priraduje Participácia zamestnancov na rozhodovaní, Sebamotivácia manažérov a Ostatné motivačné prístupy. (Vodáček, 2006)

Maslowova hierarchia potrieb

Táto motivačná teória je jednou z najznámejších. Vypracoval ju v 40. až 50. rokoch americký psychológ a profesor Abraham Maslow (1908-1970). Teória je publikovaná najmä v jeho hlavnej knižnej práci "Motivation and Personality" (Motivácia a osobnosť) z roku 1954. Výsledkom Maslowových teoretických úvah i praktických rozborov bolo poznanie, že hybnými silami motivačného správania sú najmä ich potreby. Konkrétne poznanie týchto potrieb umožňuje využiť ich ako motivačné motory pre cieľovo orientované správanie.

Maslow vo svojej teórii uvádza, že potreby ľudí možno klasifikovať do piatich hierarchicky usporiadaných skupín. Potreby sa obsahovo čiastočne prekrývajú, jedna z potrieb je však vždy pre určité podmienky a čas dominujúca, a tým aj rozhodujúca pre motiváciu. Najskôr musia byť uspokojené potreby nižšej úrovne, aby sa rozhodujúca mohla stať ďalšiu úroveň potrieb. (Vodáček, 2006)

Obr. 2.3 Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006

Fyziologické potreby sú potreby základné. Ich naplnenie je nevyhnutné pre prežitie. Zahŕňajú potrebu vody, potravy, vzduchu, primeraných klimatických podmienok, všetko, čo je potrebné k udržaniu života. Vodáček a Vodáčková (2006) uvádzajú ako príklady obživu (zabezpečenie primeraného zárobku), reprodukčnú funkciu (zabezpečenie rodiny), znesiteľné pracovné podmienky (namáhavosť práce a dĺžka pracovnej doby, hygienické podmienky pracoviska) a podobne.

Potreby existenčnej istoty a bezpečnosti znamenajú zaistenie a uchovanie existencie aj do budúcnosti, neexistenciu nebezpečenstva alebo ohrozenia. Jedná sa napríklad o garantované pracovné uplatnenie (psychologický vplyv pevnej pracovnej zmluvy u málo kvalifikovaného robotníka v dobe nedostatku práce), o záruku zdravotného a dôchodkového poistenia, prijateľnej bezpečnosti práce a ďalšie. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Sociálne potreby predstavujú potreby spolupatričnosti, lásky, priateľstva, potrebu začleniť sa do nejakej skupiny, väčšieho celku a tiež potrebu dobrých vzťahov k ostatným ľuďom. Podľa Vodáčka a Vodáčkovej (2006) sú to napríklad medziľudské vzťahy na pracovisku, možnosť stať sa rovnoprávnym členom pracovného kolektívu, možnosť zúčastniť sa sociálne orientovaného rozhodovania o sebe i kolektíve.

Potreby uznania a ocenenia obsahujú sebaocenenie, rešpekt a uznanie osoby zo strany ostatných. Sú to napríklad úcta pracovníka k sebe samému, určité postavenie a prestíž, uznanie osobných kvalít vedúcim i kolektívom spolupracovníkov, spoločenské uznanie a ocenenie výsledkov práce (pochvaly, odmeny, povýšenie vo funkcii a podobne). (Vodáček, Vodáčková, 2006)

Potreby sebarealizácie. Jedná sa o realizáciu potenciálu jedinca - Maslowovými slovami "byť viac a viac sám sebou, stať sa všetkým, čím je človek schopný sa stať", realizovať všetky svoje schopnosti a talent. Vodáček a Vodáčková (2006) uvádzajú ako príklad stotožnenie vykonávanej práce s pocitom osobného rozvoja a spoločenského uplatnenia, naplnenie pocitu životného poslania, splnenie záujmov a práce.

Maslowova teória bola veľmi populárna v 50. a 60. rokoch. Manažéri zistili, že popri finančnej motivácii existuje ešte mnoho ďalších možností, ako uspokojovať podriadených, a

že tieto možnosti sú lacnejšie ako tradičné riešenie motivácie mzdovými stimulmi. Maslow bol prvý, komu sa podarilo vnieť poriadok do zložitého a neprehľadného systému ľudských potrieb. V priebehu času sa však ukázalo, že táto teória má radu nedostatkov. Z Maslowovej teórie vyplýva, že umenie manažérov spočíva v schopnosti včas a diferencovane oceniť preferenčnú úroveň potrieb rôznych skupín. Manažér by tiež mal vedieť posúdiť, či a ako sa mení situácia, s predstihom načasovať a vo vhodnom čase využiť adekvátne motivačné pôsobenie. Dôležité je si tiež uvedomiť, že ani pri uspokojivom naplnení potrieb nižšej úrovne tieto potreby nemiznú a že niektoré z skôr relatívne uspokojených nižších potrieb sa môže opäť stať dominantnou. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

2.3.4 Motivačné stratégie a nástroje zvyšovania pracovného výkonu

Nové formy práce

Manažéri môžu využiť rôzne formy zvyšovania príťažlivosti a zaujímavosti vykonávanej práce a tak posilňovať motiváciu zamestnancov pôsobením na náplň ich práce. Kovács (2006) uvádza tri formy:

Job Enrichment (obohatenie práce). Ide o rozšírenie pracovných činností obvykle v oblasti rozhodovania, riadenia a kontroly. Pracovníkom sú delegované vyššie právomoci a kompetencie umožňujúce napríklad podieľať sa na tvorbe cieľov, viac ovplyvňovať určité operácie, rozhodovať o spôsoboch dosahovania výsledkov a iné. S rastom právomocí rastie súčasne dôraz na zodpovedný prístup k plneniu si úloh, posilňuje sa význam každého pracovníka, čo pôsobí na jeho angažovanosť a zvýšený záujem o danú úlohu.

Job Enlargement (horizontálne rozšírenie činností). Táto forma umožňuje manažérom bojovať proti úzkej špecializácii a to zväčšením rozsahu činností, ktoré majú podriadení zamestnanci na starosť tak, aby zároveň mali možnosť vidieť zmysluplný výsledok svojej práce a mali prehľad o všetkých súvislostiach. Táto forma umožňuje väčšie možnosti zdokonaľovania, inovovania vecného obsahu práce.

Job Rotation (rotácia pracovníkov). Princíp rotácie spočíva v systematickom striedaní (zмене) pracovísk rôzneho odborného zamerania, či rôznych úrovní riadenia. Rotujúci zamestnanci majú možnosť:

- získať prehľad o tom, čím sa ostatné útvary v organizácii zaoberajú,
- sa lepšie vcítiť do pozície svojich kolegov z iných oddelení, s ktorými prichádzajú do styku,
- rozšíriť svoju špecializáciu,
- sa zbaviť monotónnej a rutínnej práce,
- získať väčšiu mobilitu, disponibilitu a schopnosť prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám na výkon práce
- dočasne zvýšiť vlastnú iniciatívu.

Akčné plány motivácie

Podľa Kovácsa (2007) akčné plány pomáhajú manažérom zvyšovať u zamestnancov motiváciu a osobnú angažovanosť pri dosahovaní stanovených cieľov. Zásady správnej motivácie:

- sebaurčenie,
- vedomie cieľov,
- užitočnosť,
- odmena.

Možnosti koncepcie pružnej pracovnej doby

Podľa Kovácsa (2007) termín pružnej pracovnej doby označuje také pracovné podmienky, ktoré poskytujú zamestnancovi určitú možnosť voľby toho, kedy chce byť prítomný v práci. *Pružná doba* - časový interval, počas ktorého môžu byť zamestnanci mimo pracovisko. *Povinná doba* - časový interval, počas ktorého musia byť zamestnanci prítomní a pracovať.

Výhody pružnej pracovnej doby:

- väčšia autonómia pri zosúladení pracovných povinností a osobných záležitostí,
- znižovanie absencia a neskorých príchodov na pracovisko,
- zvyšovanie spokojnosti s prácou,
- lepšie využitie psychickej výkonnosti (výkonnostná krivka).

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Kovács (2007) tvrdí, že manažéri nesú spoluzodpovednosť za rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Ich edukatívne funkcie by sa mali premietnuť v týchto činnostiach:

- odovzdávať získané skúsenosti, učiť zamestnanca akciám (riešenie prípadovej štúdie, simulácie, formulovanie plánu činností, a iné),
- koučovať a poskytovať rady, konzultovať problémy,
- identifikovať vzdelávacie potreby svojich zamestnancov a odporúčať ich k zaradeniu do plánu školenia,
- poskytovať pomoc a vedenie jedincom pri príprave a realizácii vlastných plánov osobného rozvoja (kariérny plán),
- podporovať seba vzdelávanie (rozvoj prostredníctvom seba samého) a iné.

Participácia

Zvýšením účasti zamestnancov na rozhodovacích procesoch môže manažér zvýšiť úroveň motivovania, čo by malo: (Kovács, 2007)

- poskytnúť všetkým zamestnancom príležitosť ovplyvňovať a zapájať sa do tých rozhodovacích procesov, ktoré by sa mohli týkať ich záujmov a uspokojovania potrieb,
- viesť k vytvoreniu väčšieho záujmu na úspešnom dosahovaní cieľov,
- umožniť zamestnancom zlepšiť výkonnosť, produktivitu a pripraviť sa na nové formy práce,
- zvýšiť uspokojenie zamestnancov vyplývajúce z možnosti spolurozhodovať o svojej práci a podobne.

Ďalšie motivačné stratégie a nástroje zvyšovania pracovného výkonu sú:

- modifikácia správania,
- eneregetizačné strategie.

3 Charakteristika vybraného aspektu manažérskej práce

3.1 Charakteristika vybranej organizácie

Pre analytickú časť bola vybraná firma pôsobiaca na celom území Českej republiky. Aby však nedošlo k zneužitiu citlivých informácií a bola zaistená ich ochrana, firma chce ostať anonymná, preto bude analyzovaná firma nazývaná krycím menom spoločnosť XY. Spoločnosť XY a.s. je cestovná kancelária pôsobiaca na území Českej republiky a je členom Asociácie cestovných kancelárií Českej republiky a RDA Internationaler Touristik Verband e.V. v Kolíne nad Rýnom. Spoločnosť XY a.s. má na českom trhu postavenie najväčšieho touroperátora leteckých zájazdov. Spoločnosť XY a.s. disponuje medzinárodne uznávaným certifikátom pre kvalitu ISO 9001:2001.

3.1.1 História

Činnosť cestovnej kancelárie bola zahájená letnou sezónou v roku 1993 ako spoločnosť s ručením obmedzeným. V nasledujúcom roku bola právna forma firmy zmenená na akciovú spoločnosť. Od tej doby prešla dynamickým rozvojom. Aktívna politika firmy sa prejavovala postupným zakladaním dcérskych spoločností na území Slovenskej republiky, Poľska, Maďarska a Rumunska. V roku 2011 sa tieto dcérske spoločnosti stali súčasťou holdingu, a tak aj najväčším stredoeurópskym gigantom v obore cestovného ruchu. V roku 2012 majiteľ spoločnosti predal väčšinový podiel vo firme strategickému investorovi, koncernu REWE Touristik.

Zatiaľ, čo v roku 1997 odbavili pracovníci cestovnej kancelárie len 14 000 klientov, v roku 2001 stúpol počet účastníkov zájazdu na 30 000, v roku 2004 sa zvýšil počet zákazníkov na 150 000 a v roku 2008 letelo do zahraničia prostredníctvom kancelárie už viac ako 250 000 cestujúcich. Magická hranica bola dosiahnutá v roku 2011, kedy bol odbavený milióny zákazníkov.

Počas svojho fungovania na českom trhu boli firmou dosiahnuté rady odborných ocenení, napríklad v roku 2010 sa stala absolútnym víťazom projektu Kríze navzdory, či v roku získala 2012 ocenenie v súťaži Českých 100 najlepších, kedy bolo spoločnosťou obsadené 2. miesto v oborovej kategórii Cestovný ruch a hotelierstvo a na 8. mieste absolútne. Súťaž je každoročne organizovaná pan-európska spoločnosťou pre kultúru,

vzdelávanie a vedecko-technickú spoluprácu COMENIUS medzi českými firmami dosahujúcich mimoriadnych výsledkov, registrovaných v Českej republike, kde sú za firmy odvádzané dane. Ďalší titul získaný firmou je z roku 2012, kedy bola umiestnená na 2. mieste v kategórii najlepšia cestovná kancelária pre Európu, Stredný východ a Severnú Afriku v súťaži Travel Trade Gazette Awards.

3.1.2 *Stratégia a činnosť cestovnej kancelárie*

Základná stratégia firmy je ponúkať čo najširšiemu spektru zákazníkov popri atraktívnych destináciách tiež aj zázemie silnej a stabilnej firmy. Klientmi oceňovaným parametrom je potom veľmi dobrý pomer ceny a kvality poskytovaných služieb. Snahou firmy je rozšírenie služieb pre klientov s individuálnymi požiadavkami, pre náročných klientov a pre klientov, ktorí požadujú špecifické programy. Pravidlom obchodnej stratégie je cenová dostupnosť a spokojnosť.

V hospodárskom roku 2011 boli firmou dosiahnuté výnosy vo výške 3,4 miliardy českých korún a bol vytvorený zisk pred zdanením 169 miliónov českých korún. Vo firme pracuje takmer 270 zamestnancov a približne 100 delegátov. Podľa noriem Európskej únie teda možno označiť sa teda jedná o veľký podnik. Vysoká dostupnosť firmy je zaistená rozsiahlou sieťou vlastných pobočiek, ktorých je po českej republike 40, rastúcim počtom franchisingových predajní a mimoriadne širokou sieťou retailových predajní (províziní predajcovia).

Činnosťou firmy je zabezpečovanie služieb cestovej kancelárie, to znamená služieb stravovacích, ubytovacích a dopravných, vrátane doplnkových služieb ako napríklad služby delegátov, sprostredkovanie víz, či obstaranie poisťovacích služieb. Ponúkanými produktmi sú zájazdy pobytové, poznávacie a kombinované, operované letecky charterovými letmi alebo vlastnou dopravou. Zimná ponuka leteckých zájazdov 2012/2013 je charakteristická ponukou exotických zájazdov do oblasti Karibiku, severnej a východnej Afriky a Turecka. Zájazdy vlastnou dopravou sú predstavené pobytmi v lyžiarskych strediskách alpských oblastí. V letnej ponuke leteckých zájazdov 2013, kde sú smerované vlastné charterové lety so spoločnosťou Travel Service, sú zahrnuté destinácie na blízkom východe, v Stredomorí, na Balkánskom poloostrove, v Severnej Afrike a ďalšie. Zájazdy vlastnou dopravou sú v rámci Európy viz Tab. 3.1 a 3.2.

Tab. 3.1 Prehľad zájazdov v zimnej sezóne

LETECKÉ ZÁJAZDY V ZIMNEJ SEZÓNE 2012/2013	
Egypt	Hurghada, Marsa Alam, Sharm El Sheikh, Taba
Dominikánska republika	
Jamajka	
Kapverdské ostrovy	Boa Vista, Sal
Keňa	
Kuba	
Mexiko	
Tunisko	Djerba, pevnina
Turecko	Antálya
Spojené arabské emiráty	
Venezuela	Isla Margarita
USA	New York
Zanzibar	
ZÁJAZDY VLASTNOU DOPRAVOU V ZIMNEJ SEZÓNE 2012/2013	
Francúzsko	Alpy
Rakúsko	Alpy
Švajčiarsko	Alpy
Taliansko	Alpy

Zdroj: vlastné spracovanie**Tab. 3.2 Prehľad zájazdov v letnej sezóne**

LETECKÉ ZÁJAZDY V LETNEJ SEZÓNE 2013	
Bulharsko	Burgas, Varna
Cyprus	
Egypt	Hurghada, Marsa Alam, Sharm El Sheikh, Taba
Grécko	Kréta, Korfu, Kos, Lefkáda, Rhodos, Zakynthos
Chorvátsko	
Island	
Madeira	
Maurícius	
Maurícius	Maurícius
Maroko	Agadir, Saidia
Kapverdské ostrovy	Boa Vista, Sal
Portugalsko	Madeira
Taliansko	Ischia, Kalábria, Sicília
Tunisko	Djerba, pevnina
Turecko	Antálya, Bodrum, Cesme, Kusadasi, Marmaris
Spojené arabské emiráty	
Španielsko	Costa Brava, Andalúzia, Mallorca
USA	New York
ZÁJAZDY VLASTNOU DOPRAVOU V LETNEJ SEZÓNE 2013	
Chorvátsko	
Maďarsko	
Slovensko	
Taliansko	Alpy, Lago di Garda, Toskánsko

Zdroj: vlastné spracovanie

Charakteristika sledovaného problému manažéra

Manažér firmy XY je regionálnym manažérom, ktorý prioritne zodpovedá za prevádzku call centra a značkových predajní na území Moravy a Sliezska. Jeho náplň práce spočíva predovšetkým v príprave plánov a implementácii manažérskych procesov, je tiež zodpovedný za riešenie sťažností a reklamácie zákazníkov. Čo sa zamestnancov týka, v jeho kompetencii je nábor nových pracovníkov, riadenie, vedenie, motivácia a rozvoj súčasných zamestnancov.

Jedným z problémov, s ktorým sa teda manažér potýka je jeho pracovná vyťaženosť. Z tejto vyťaženia následne vyplýva i ďalší problém, ktorým je nedostatočná pozornosť venovaná vedeniu a motivovaniu jemu zverených zamestnancov, následkom čoho sa zamestnanci cítia prehliadaní a nedocenení. Majú pocit, že manažér na ich návrhy, prípadne námietky nereaguje, v dôsledku čoho klesá povedomie o dôležitosti pracovnej pozície, ktorú zastávajú a pracovných úloh, ktoré sú im zverené. Tento negatívny pohľad sa prenáša i do každodenného plnenia úloh, produktivita práce klesá a výsledkom je kritika zo strany zamestnávateľa. Vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom sa teda dostáva do kolobehu, ktorý je tvorený negatívnym ovzduším nedôvery a frustrácie. Práca sa snaží tento kolobeh narušiť a viesť manažéra k snahe o vytvorenie vzťahu so zamestnancami, ktorý bude založený na spätnej väzbe, dôvere a v prostredí, ktoré je naklonené kreatívnemu a inovatívnemu mysleniu.

4 Analýza dát z problematiky manažérskej práce

4.1 Techniky zberu dát

4.1.1 Rozhovor

Technika je založená na priamom kontakte anketára a respondenta. Podľa toho, do akej miery sa anketár opiera o dané otázky, rozlišujeme tri typy rozhovorov:

- štruktúrovaný (štandardizovaný) rozhovor má vopred pripravený a pevne stanovený priebeh a poradie otázok,
- pološtruktúrovaný (pološtandardizovaný) rozhovor má pevný zoznam otázok, ktoré musia byť zodpovedané. Anketár má voľnosť pri formulácii a poradí otázok. Môže pokladať doplňujúce otázky k zisteniu potrebných informácií,
- neštruktúrovaný (voľný) rozhovor má danú iba tému, ktorá sa odvíja podľa situácie a reakcií respondenta.

Pre analytickú časť bola zvolená metóda štandardizovaného rozhovoru.

4.1.2 Dotazník

Dotazník predstavuje súbor otázok, na ktoré respondenti v písomnej alebo elektronickej podobe odpovedajú bez asistencie anketára. Otázky musia mať vzťah k šetreniu, dôležití je ich teoretická zmyslupnosť a empirický význam. Typy dotazníku podľa odpovedí:

- otvorené – odpoveď je podávaná vlastnými slovami (problematické vyhodnocovanie),
- uzavreté – subjektu sú ponúknuté varianty odpovedí (nemusia tam byť všetky, môže dôjsť k vynúteniu odpovede, tieto otázky sa dobre spracovávajú),
- polouzavreté – respondentovi sú ponúknuté varianty odpovedí, ale je tu aj priestor na vlastnú odpoveď,
- škálové – subjekt vyberá z hodnotiacej škály.

V dotazníkovom šetrení som použila otázky škálové, a uzavreté. Prieskumu predchádzala pilotáž, kedy som dotazník testovala na vzorke ôsmych respondentov.

4.2 Interpretácia dát získaných štruktúrovaným rozhovorom

Ako prvý podklad pre analýzu dát vybraného problému manažérskej práce, boli využité výsledky získané pomocou štruktúrovaného rozhovoru. Manažér bol zoznamovaný s cieľom bakalárskej práce a využitím výsledkov štruktúrovaného rozhovoru. Otázok je šesť, sú otvorené. Týkajú sa prevažne štýlu vedenia a motivácie vedúceho pracovníka. Otázky boli kladené priamo regionálnemu manažérovi spoločnosti XY a.s., ktorý má na starosti vedenie pracovníkov call centra, online oddelenia a značkových predajní v oblasti Morava a Sliezske. Výsledkom je vyhodnotenie zistených odpovedí a porovnanie s teoretickými východiskami a vzhľadom k nim je určený štýl vedenia a motivácie.

Prvou otázkou bolo skúmané, aké rysy (vlastnosti, schopnosti, zručnosti) by mal mať úspešný leader. Z odpovede vyplynulo, že za najdôležitejšie sú považované schopnosť rozhodovať sa a organizačné schopnosti. Na treťom mieste uviedol manažér prirodzenú autoritu. Ďalšie miesta obsadil odbornou kvalifikáciou, zvládaním záťažových situácií, zodpovednosťou a dôslednosťou. Na poslednom mieste napísal komunikačné schopnosti.

Druhá otázka sa týkala toho, či sa vedúci orientuje skôr na úlohy alebo na ľudí. Manažér uviedol na úlohy. Táto otázka mala naznačiť štýl vedenia, ktorý manažér používa.

Rysy z prvej otázky boli ďalej rozdelené do dvoch skupín – rysy, ktoré sú príznačné pre vládca orientujúceho sa na úlohu (organizačné schopnosti, rozhodovanie sa, zvládanie záťažových situácií, odborná kvalifikácia) a na ľudí (prirodzená autorita, komunikačné schopnosti). Teda, prevážili rysy príznačné pre vodcu orientujúceho sa na úlohu.

Otázka číslo tri bola zameraná na konkrétne používané motívy a stimuly. Manažér uviedol význam finančnej zložky v podobe mzdy, prémie, či iných peňažných odmien za kvalitný a vysoký pracovný výkon. Ďalším motívom je možnosť platených pracovných ciest do turistických destinácií a organizovanie firemných akcií, ako napríklad minuloročné celofiremné školenie v Egypte.

Otázkou štyri bolo skúmané, akým spôsobom sú odhadované, či stanovované motívy pracovníkov. Manažér odpovedal, že tieto motívy stanovuje na princípe vlastného úsudku. Ďalej uviedol, že tieto princípy nemusia vôbec stanovovať, pretože väčšinu pracovníkov motivujú peniaze.

Piatou otázkou bolo zisťované, ako je zabezpečované, aby sa pracovníci stotožnili s cieľmi a poslaním spoločnosti. Manažér odpovedal, že spoločnosť kladie dôraz na ciele firmy pri vykonávaní práce a najviac je využívaná pravidelná informovanosť, prostredníctvom mailovej adresy.

Šiestou otázkou bola poskytnutá odpoveď na otázku, ako je zaisťovaná spätná väzba. Manažér uviedol, že spätná väzba sa zisťuje vyhodnocovaním pracovných činností a úloh, kde sa identifikujú úspechy a neúspechy. Zamestnanec má možnosť raz ročne na celofiremnom školení vyplniť anonymný dotazník spokojnosti. V prípade nejakých problémov, nejasností, či nesúhlasom mu môže tento fakt oznámiť osobne, či prostredníctvom mailovej adresy.

Siedmou otázkou bol skúmaný vplyv ekonomickej krízy na vedenie ľudí. Manažér odpovedal, že vo firme boli zavedené prísnejšie kontroly zamestnancov. Ako zmenu manažér vníma väčšiu obavu ľudí z dôvodu straty zamestnania. Vedúcemu pracovníkovi priniesla nové skúsenosti v podobe prepúšťania zamestnancov.

Z uvedeného vyplýva, že ako základný motív považuje manažér peniaze. Viac menej nepokladá za dôležité motivovať pracovníkov aj inými spôsobmi a orientuje sa predovšetkým na dosiahnutie úloh. Sám sa o potreby zamestnancov veľmi nezaujíma, ale v prípade potreby je ochotný si zamestnanca vypočuť.

4.3 Interpretácia dát získaných prostredníctvom dotazníkového šetrenia

Ako ďalší podklad pre analýzu dát vybraného problému manažérskej práce bol využitý prieskum medzi podriadenými pána X. Dotazníkovým šetrením bolo zistené, ako zamestnanci hodnotia prácu vedúceho pracovníka, ako sa cítia byť motivovaní, hodnotení, ako vnímajú komunikačné a informačné toky medzi sebou a nadriadeným a ako vnímajú prácu vedúceho

pracovníka všeobecne. Dotazník je tvorený devätnástimi tvrdeniami s číselnou stupnicou od jeden do päť, pomocou ktorej respondent vyjadril na základe subjektívneho úsudku mieru svojho súhlasu s daným tvrdením.

Okrem predchádzajúcich tvrdení bola na začiatok dotazníka začlenená doplňujúca otázka. Na túto respondent odpovedal zakrúžkovaním jedného konkrétneho faktu. Otázkou „Ako dlho pracujete pod vedením pána X?“ bol zistený prehľad dĺžky pracovného pomeru vo firme jednotlivých podriadených.

Na koniec dotazníka boli doplnené identifikačné otázky týkajúcich sa pohlavia a veku zamestnancov, určené na bližšiu špecifikáciu respondentov a štatistické spracovanie.

Vyplňovanie dotazníkov bolo anonymné. Dotazníkové šetrenie bolo realizované medzi zamestnancami call centra, online oddelenia a v značkových predajniach spoločnosti X v meste Ostrava. Využitá bola metóda osobného aj elektronického dotazovania, kedy bol dotazník rozposielaný prostredníctvom emailovej adresy. Podarilo sa dosiahnuť 100% návratnosti dotazníkov. Vyhodnocovanie dát bolo realizované za pomoci programu Microsoft Excel.

Základnú charakteristiku všetkých respondentov, ktorí vyplnili dotazník a poskytli informácie pre ďalšie spracovanie bakalárskej práce, uvádza tabuľka (4.1).

Z tabuľky (4.1) možno zistiť, že väčšinu podriadených zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu tvoria ženy, napriek tomu, že sa nejedná o rýdzo ženské povolanie.

Z tabuľky (4.1) ďalej vyplýva, že v spoločnosti XY, pracujú ľudia všetkých vekových kategórií, najviac zamestnancov je vo vekovej kategórii 36 – 45 rokov, túto odpoveď označilo celkom deväť pracovníkov. Na druhom mieste s celkovým počtom sedem zamestnancov je vo vekovej skupine 26 – 35 rokov. Najmenej z celkového počtu dotazovaných zaujíma kategóriu 56 a viac rokov, kde odpoveď v tejto vekovej kategórii označili dvaja respondenti.

Tab. 4.1 Prehľad základných charakteristík respondentov

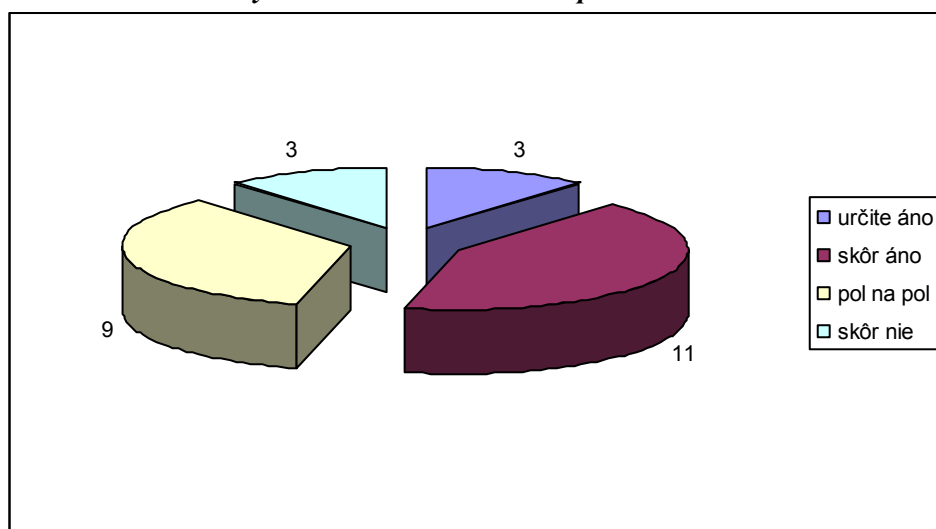
Charakteristika	Počet
Pohlavie	
muž	4
žena	22
Vek zamestnancov	
do 25 rokov	4
26 – 35 rokov	7
36 – 45 rokov	9
46 – 55 rokov	4
56 a viac rokov	2
Odpracované roky pod daným vedúcim pracovníkom	
10 – 7 rokov	7
6 – 3 roky	12
2 – 1 rok	4
menej ako 1 rok	3
Počet zamestnancov celkom	26

Zdroj: vlastné spracovanie

Z vyplnených dotazníkov je možné usúdiť, že zamestnanci v pod vedením daného vedúceho pracovníka pracujú prevažne 6 – 3 roky. Najmenej zamestnancov, konkrétne traja sú zamestnaní najkratšie, teda menej ako 1 rok. 10 – 7 rokov pracuje pod vedením nadriadeného sedem dotazovaných. Zvyšok respondentov je podriadený 2 – 1 rok.

Graf 4.1

Otázka č. 2 *Váš nadriadený Vás oboznámil s cieľmi spoločnosti a na tieto ciele kladie*



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4.1 zachytáva odpovede na otázku, či nadriadený oboznámil podriadených s cieľmi spoločnosti a na tieto ciele kladie dôraz pri výkone práce. Z grafu 4.1 je viditeľné, že respondenti využili len štyri možnosti. Celkom traja zamestnanci odpovedali, že určite áno

a jedenásti skôr áno. Je pravdepodobné, že zamestnancom záleží na tom, či má spoločnosť dostatok spokojných klientov, či spoločnosť prosperuje a darí sa jej na trhu. Traja zamestnanci si myslia, že s týmito cieľmi nie sú zoznámený, prípadne sa pri výkone ich práce nekladie na nich dôraz a celkom deväti sa zhodli na tom, že si nie sú istí, či tieto ciele poznajú alebo si pri výkone ich práce realizované. Z grafu 4.1 vyplýva, že zamestnanci sú relatívne s cieľmi spoločnosti oboznámení.

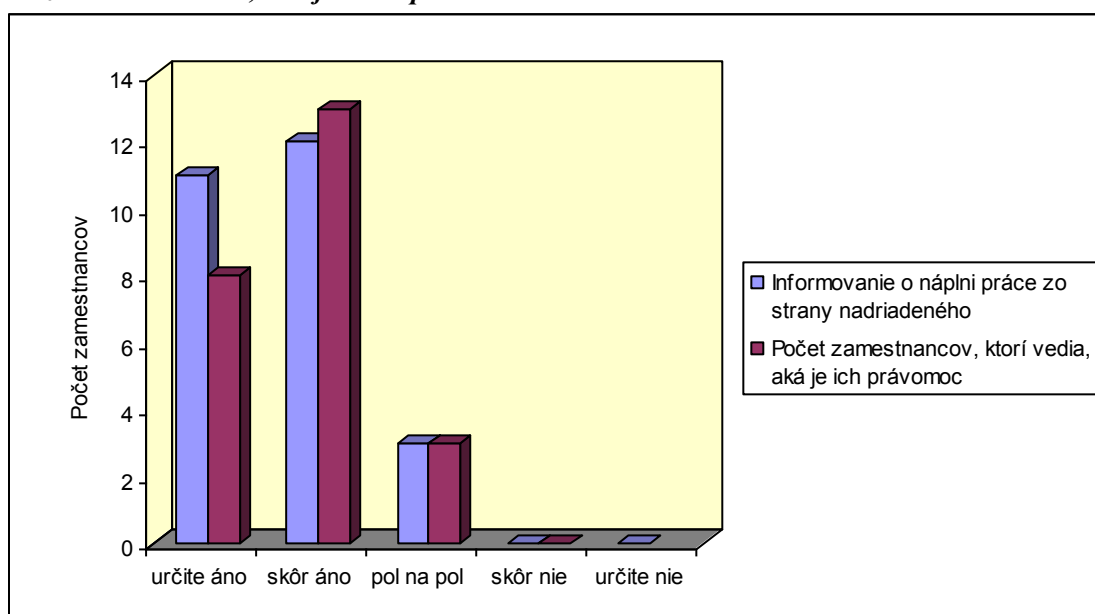
Nasledujúci graf 4.2 znázorňuje odpoveď na dve otázky a to otázku, či má podriadený dostatok informácií potrebných k výkonu svojej práce zo strany nadriadeného a či sú si vedomí, ktoré činnosti sú v ich právomoci. Žiadny z respondentov nemá pocit absencie informácií potrebných k výkonu svojej práce. Celkom jedenásť dotázaných odpovedalo určite áno a dvanásť skôr áno. Traja podriadení si myslia, že im niektoré informácie chýbajú. Nie sú úplne istí, či im nadriadený predáva všetky informácie. Nepochybne je dôležité, aby mali zamestnanci k dispozícii všetky informácie týkajúce sa ich práce.

Väčšina zamestnancov má jasno v tom, aké sú ich právomoci, ôsmi sú si svojimi právomocami vedomí určite, trinásť odpovedali skôr áno a traja nevedia s určitosťou povedať, aké sú ich právomoci. Je dôležité, aby zamestnanci presne vedeli, aké sú ich právomoci.

Graf 4.2

Otázka č. 3 *Od Vášho nadriadeného máte dostatok informácií – čo sa týka výkonu Vašej práce.*

Otázka č. 6 *Viete, aká je Vaša právomoc.*



Zdroj: vlastné spracovanie

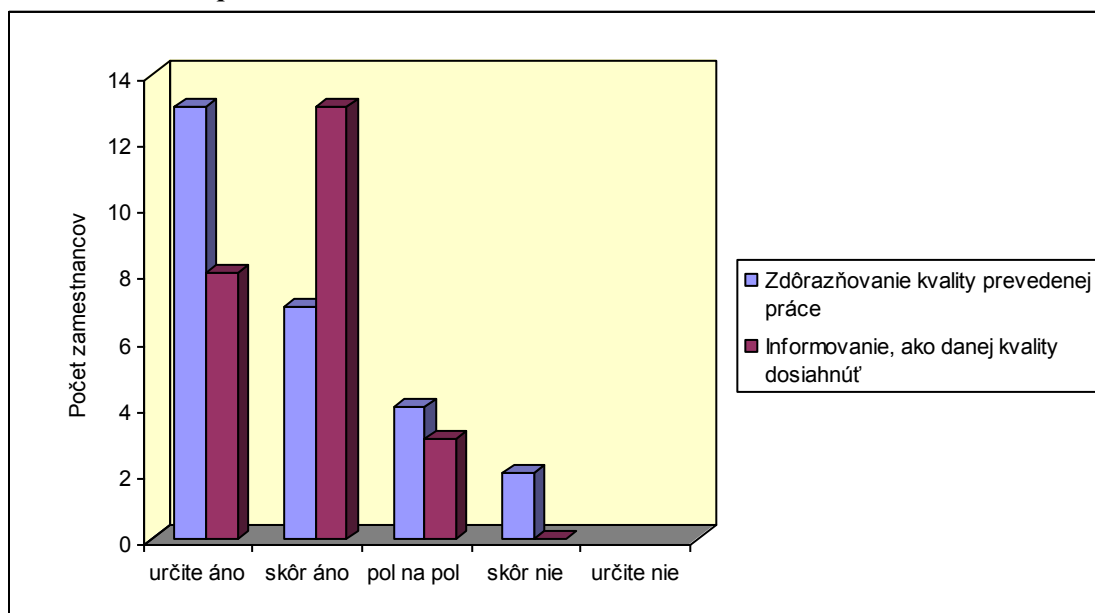
Ďalší graf 4.3 predstavuje vnímanú mieru zdôrazňovanej zodpovednosti za kvalitne odvedenú prácu a či podriadený učí svojich zamestnancov, ako tejto kvality dosahovať alebo zlepšovať.

Najviac ľudí si myslí, že vedúci pracovník kladie dôraz na kvalitu odvedenej práce, kedy možnosť určite áno a skôr áno zvolilo celkom dvadsať podriadených, popritom dvadsaťjeden pracovníkov je toho názoru, že vedúci pracovník ich týmto znalostiam učí. Dvaja pracovníci nemajú úplne jasno v informáciách, ako požadovanej kvality dosiahnuť a zároveň traja sa nevedia rozhodnúť, či sa vôbec dôraz na kvalitu kladie. Jeden človek má pocit, že na kvalitu sa neprihliada.

Uvedeného vyplýva, že kvalita poskytovaných služieb z pohľadu zamestnancov a ich činnosti je v spoločnosti XY a.s. na vysokej úrovni. Okrem toho, že sú si vedomí, aká sa kvalite poskytovaných služieb prikladá dôležitosť, sú manažerom vedení k tomu, ako požadovanej kvality dosiahnuť.

Graf 4.3

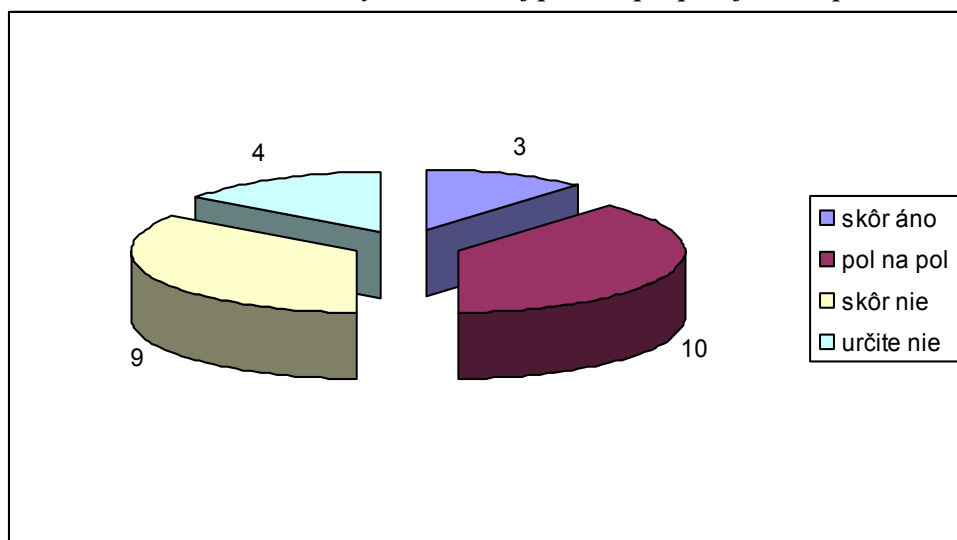
Otázka č. 4 *Váš nadriadený neustále zdôrazňuje zodpovednosť za kvalitne odvedenú prácu.*
Otázka č.5 *Váš nadriadený Vás učí, ako túto kvalitu v daných podmienkach dosahovať alebo zlepšovať?*



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4.4

Otázka č. 7 *Váš nadriadený si váži Vašej práce a podporuje Vašu právomoc.*



Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 4.4 je možné zistiť, ako veľmi si nadriadený Váži práce zamestnancov a v akej miere podporuje právomoci zamestnancov. Len traja podriadený majú pocit, že ich prácu si nadriadený váži a verí v ich schopnosti, čo sa prejavuje rozširovaním právomocí. Trinásti sa prikláňajú k odpovediam z druhej časti, kedy tento názor nezastávajú. Desiati sú nerozhodnutí.

Z uvedeného grafu 4.4 vyplýva, že väčšina zamestnancov sa cíti byť nedocenená, čo má negatívny vplyv na motiváciu zamestnancov.

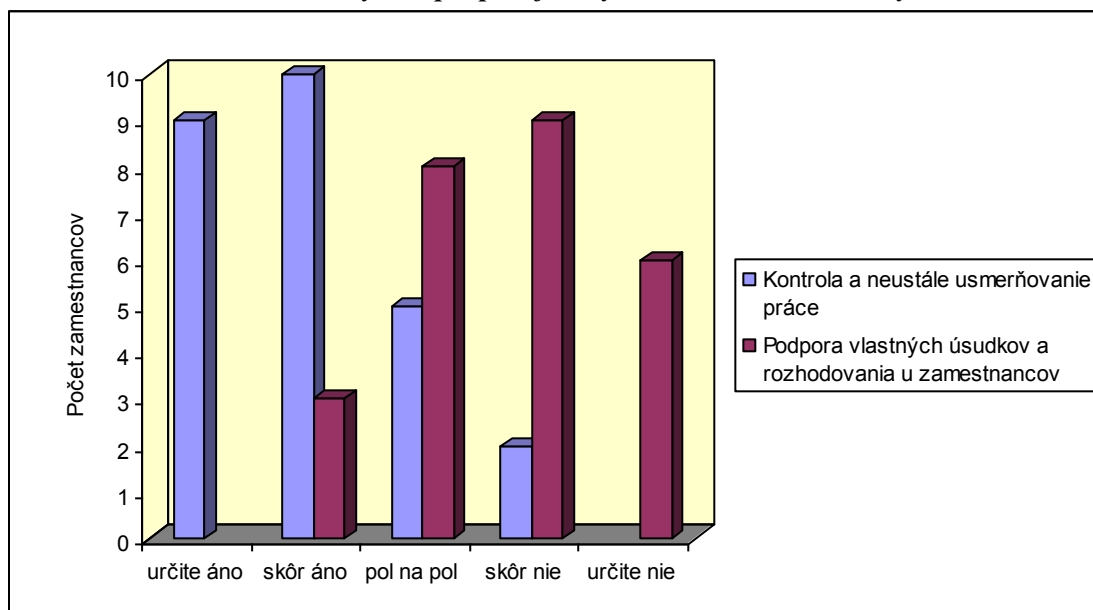
Z grafu 4.5 vyplýva, že viac ako polovica pracovníkov sa cíti byť neustále kontrolovaná a usmerňovaná, kedy odpovede z kladnej časti uviedli devätnásti respondenti. Piaty uviedli, že ich činnosti sú kontrolované a usmerňované len v niektorých oblastiach a dvaja na túto otázku odpovedali negatívne.

Zároveň viac ako polovica ľudí sa necíti byť podporovaná, aby činili vlastné úsudky a rozhodnutia. Ôsmi si myslia, že v niektorých činnostiach majú možnosť vlastnej voľby a úsudku. Zo zistených výsledkov možno tento faktor posúdiť ako domotivujúci.

Graf 4.5

Otázka č. 8 *Vaša práca je neustále kontrolovaná a usmerňovaná.*

Otázka č. 9 *Váš nadriadený Vás podporuje, aby ste činili vlastné úsudky a rozhodnutia.*



Na grafe 4.6 sú znázornené odpovede na otázky z oblasti interpersonálnej komunikácie medzi vedúcim pracovníkom a ich podriadenými. Desiatich ľudí tvrdia, že pokiaľ majú nový nápad alebo myšlienku, tak ich nadriadený je ochotný si ich vypočuť. No zároveň len dvaja veria, že na ich názore záleží a len šiesti by sa v prípade nejakého problému, či nesúhlasu s činnosťami z oblasti vykonávanej práce na vedúceho pracovníka obrátili.

V určitých, no nie vo všetkých situáciách, by sa so svojimi problémami, či výhradami voči vykonávanej práci obrátili na svojho vedúceho ôsmi podriadení. Tento počet ľudí si zároveň myslí, že na ich názore možno im vedúcemu možno záleží, a siedmi tvrdia, že ich názory by boli nie vždy vypočuté, ale ešte to napríklad nemajú overené.

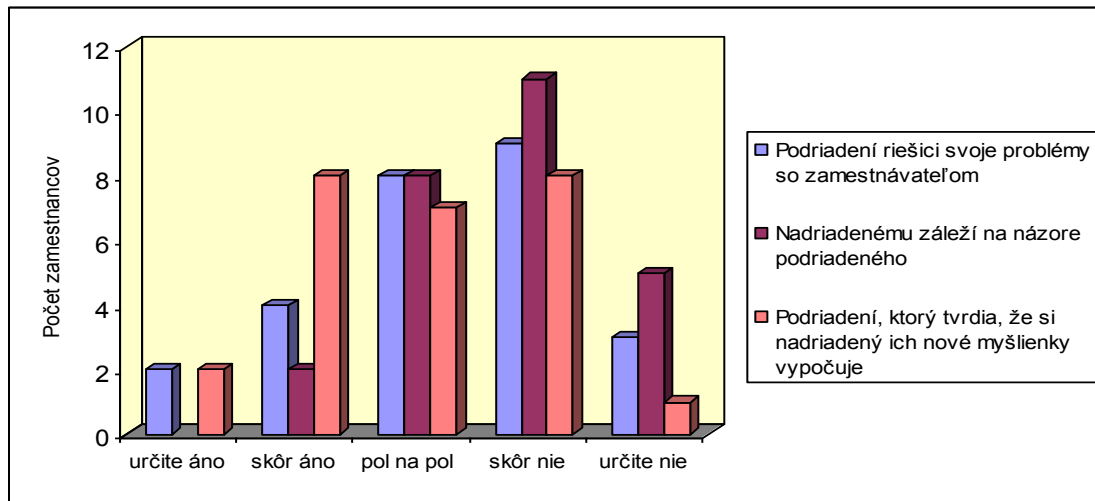
Dvanásť svoje problémami, či výhrady s nadriadeným neriešia, pretože väčšina z nich a to celkovo šesťnásť majú pocit, že na ich názore nezáleží. Deväť označili pri otázke, či budú ich nové myšlienky a nápady vypočuté, odpoveď nie.

Graf 4.6

Otázka č. 10 *Pokiaľ máte nejaký problém alebo s niečím pri výkone práce nesúhlasíte, neváhate sa obrátiť na Vášho nadriadeného*

Otázka č. 11 *Vášmu nadriadenému záleží na Vašich názoroch.*

Otázka č. 12 *Pokiaľ máte nový nápad/ myšlienku, ako by sa dala práca lepšie vykonať, Váš nadriadený si ho vypočuje.*

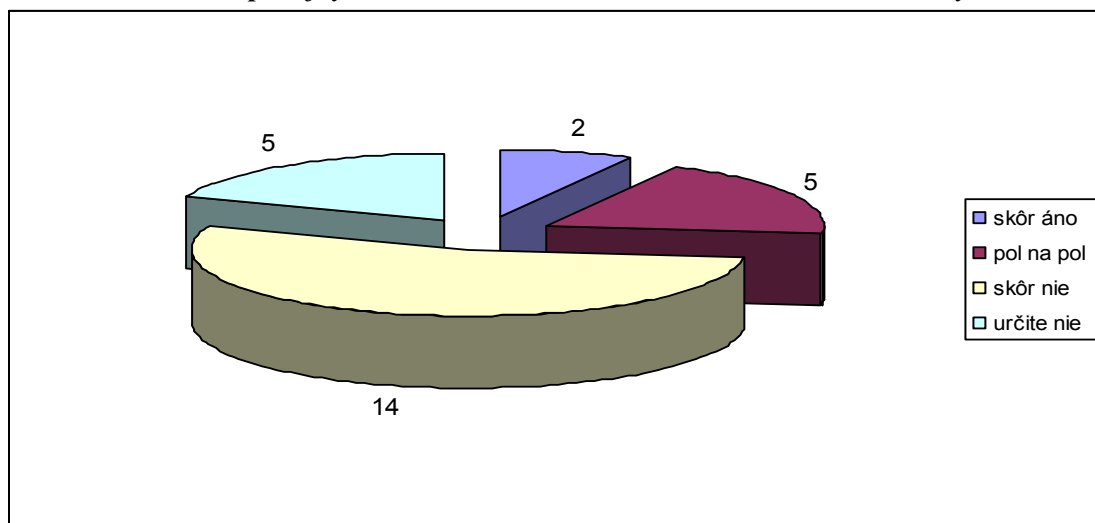


Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázky číslo 10, 11, 12 nadväzuje otázka číslo 13, v ktorej podriadení vyjadrujú celkovú spokojnosť s komunikáciou medzi nimi a ich vedúcim pracovníkom. Z analyzovaných odpovedí vyplýva, že prevažná väčšina a to dokonca devätnásť zamestnancov nie s komunikáciou so svojím nadriadeným spokojná. Len dvaja zamestnanci v tejto otázke označili pozitívnu odpoveď. Piaty sa nevedia rozhodnúť, ku ktorej kategórii sa prikláňajú, viz. Graf 4.7.

Graf 4.7

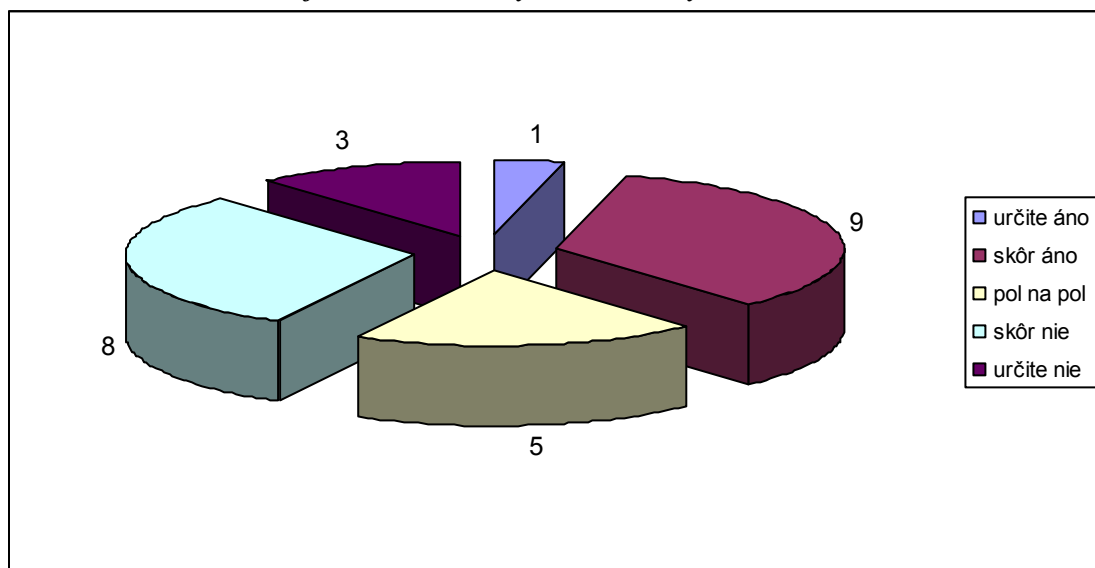
Otázka č. 13 *Ste spokojný/á s komunikáciou medzi Vami a Vaším nadriadeným.*



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4.8

Otázka č. 14 *V prípade konfliktných situácií je nadriadený objektívny a o danej situácii získava informácie od všetkých zúčastnených strán.*



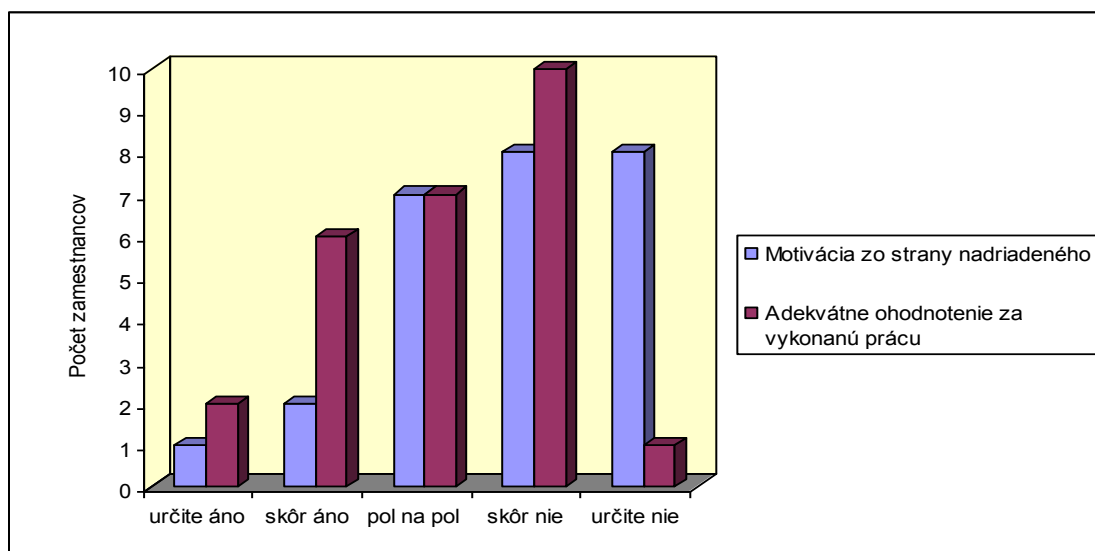
Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 4.8 možno usúdiť, že pri riešení konfliktných situácií nie je nadriadený, tak úplne objektívny. Z uvedeného vyplýva, že jedenásti respondenti sa cítia pri riešení konfliktov byť ukrivdený, majú pocit, že nadriadený rieši situácie podľa subjektívneho hodnotia a nie vždy sa pýta na názory všetkých strán. Desiati sa cítia byť v konfliktných situáciách objektívne hodnotený. Piaty sa nevedia rozhodnúť.

Graf 4.9

Otázka č. 15 *Vás nadriadený Vás vie motivovať tak, aby ste prekonávali svoje očakávania.*

Otázka č. 16 *Váš nadriadený Vás za Vašu prácu adekvátne ohodnocuje.*



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 4.9 je znázornená miera motivácie z pohľadu podriadených. O prevažnej väčšine možno tvrdiť, že sú nemotivovaní, kedy zápornú odpoveď označilo celom šesťnásť respondentov. Popritom devätnásť si myslia, že za svoju prácu nie sú adekvátne ohodnotení.

Rovnaký počet respondentov a to siedmi tvrdia, že v oblasti ohodnotenia aj motivácie to nie je tak úplne v poriadku, nie sú ani úplne motivovaní, či hodnotení, ale ani nemajú pocit demotivácie, či podhodnotenia.

Len traja zamestnanci sú vo svojej práci motivovaní a ôsmi sú za vykonávanú činnosť adekvátne odmeňovaní a hodnotení.

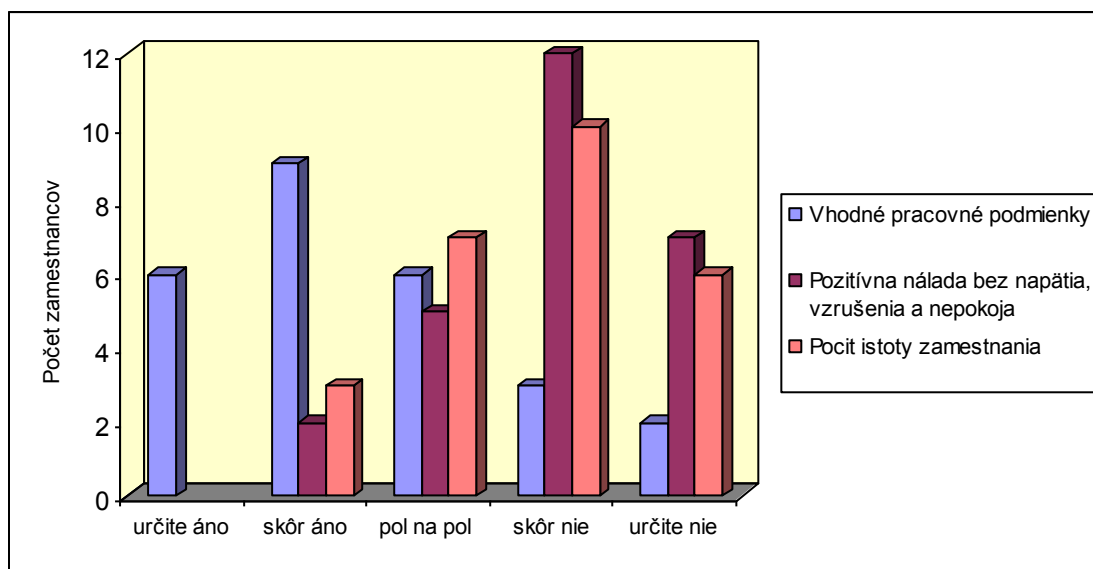
Väčšina zamestnancov, by na túto otázku pravdepodobne odpovedala, že motivácia, rovná sa peniaze, ale existuje mnoho ďalších motivačných nástrojov, napríklad rôzne formy vzdelávania a školenia zamestnancov, príspevky na stravovanie a iné.

Graf 4.10

Otázka č. 17 Váš nadriadený Vám poskytuje vhodné pracovné podmienky pre dobrý výkon Vašej práce

Otázka č. 18 Váš nadriadený šíri v práci pozitívnu náladu, bez napätia, vzrušenia a nepokoja.

Otázka č. 19 Máte pocit istoty zamestnania.



Zdroj: vlastné spracovanie

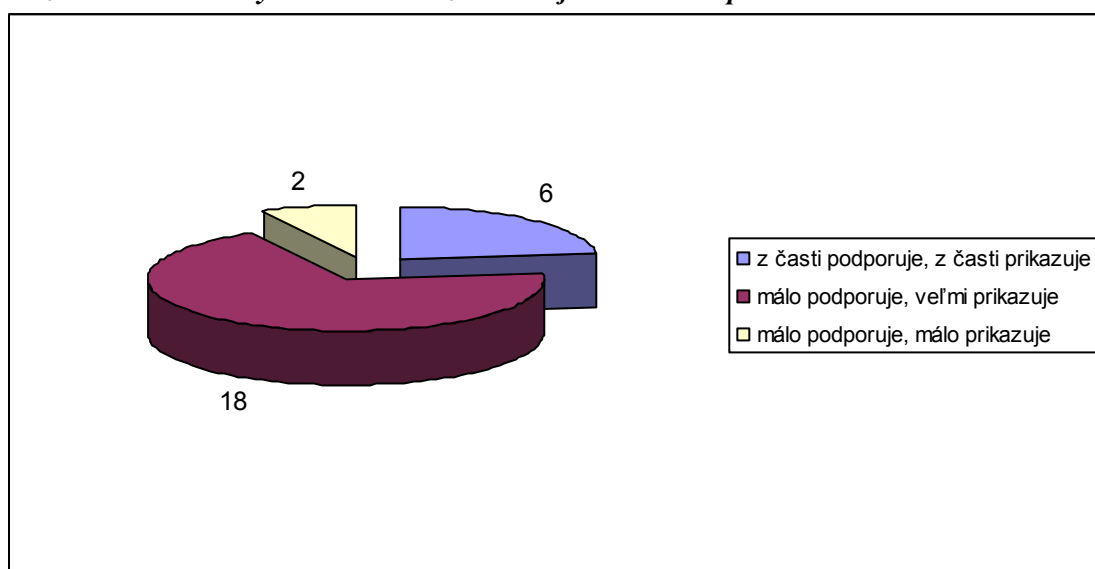
Na grafe 4.10 je vyjadrená celková pracovná nálada, vhodnosť pracovných podmienok a pocit istoty stáleho zamestnania.

Z uvedených výsledkov možno usúdiť, že na pracovisku vládne napätie a negatívna nálada, tohto názoru je celkom devätnásť respondentov, zároveň šesťnásť nemajú pocit istoty zamestnania.

Na druhej strane väčšina zamestnancov a to pätnásť, pracujú vo vhodných pracovných podmienkach. Jedenásť pracovníci by niektoré aspekty pracovného prostredia, či nálady na pracovisku zmenili. Je teda zrejmé, že pracovné podmienky na pracovisku vyhovujú väčšine zamestnancom.

Graf 4.11

Otázka č. 20 Ako by ste charakterizovali svojho vedúceho pracovníka?



Zdroj: vlastné spracovanie

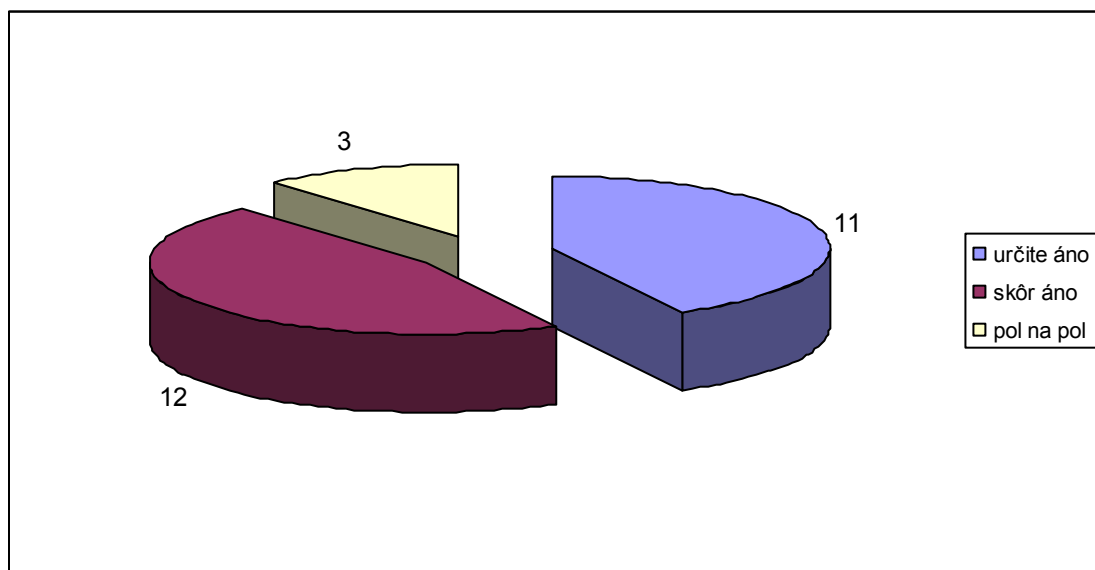
Z grafu 4.11 vyplýva, že osemnásť z dvadsaťšesť dotazovaných zamestnancov odpovedalo na otázku, ako by charakterizovali svojho vedúceho pracovníka, že ich vedúci pracovník málo podporuje a veľmi prikazuje.

Dvaja respondenti sa zhodli, že ich vedúci pracovník málo podporuje aj málo prikazuje. Šiesti majú odpoveď, že vedúci pracovník z časti podporuje a z časti prikazuje.

Respondenti nevyužili všetky odpovede. Žiadny z nich neoznačil odpoveď, že nadriadený veľmi podporuje a veľmi prikazuje, či veľmi podporuje a málo prikazuje, z čoho vyplýva, že respondenti nemajú pocit dostatočnej podpory zo strany svojho vedúceho pracovníka.

Graf 4.12

Otázka č. 21 *Myslíte si, že by sa spôsob jednania (správania) Vášho nadriadeného voči zamestnancom mal zmeniť?*



Zdroj: vlastné spracovanie

Na grafe 4.12 sú zobrazené odpovede zamestnancov spoločnosti na otázku, či sa domnievajú, že by sa na správaní vedúceho pracovníka malo niečo zmeniť. Odpovede sú relatívne zhodné. Jedenásti označili odpoveď určite áno a dvanásti skôr áno. To znamená, že celkom dvadsaťtri podriadených nie je spokojných s prácou svojho nadriadeného. Dotazovaní nevyužili všetky odpovede, žiadny z pracovníkov by na práci svojho nadriadeného nič nemenil.

5 Návrhy a doporučení pre manažéra

Z údajov, ktoré boli získané z rozhovoru s vedúcim pracovníkom a z dotazníkového šetrenia medzi zamestnancami call centra, online oddelenia a značkových predajní v Ostrave, sú v tejto časti zostavené návrhy a doporučení pre vedúceho pracovníka, ako by sa dali odstrániť nedostatky v oblasti vedenia ľudí.

5.1 Komunikácia zamestnancov s vedúcim pracovníkom

Z odpovedí zamestnancov je zrejmé, že vedúci pracovník síce dáva svojim zamestnancom priestor preto, aby mohli vyjadriť svoj vlastný názor, ale nepodporuje ich tvorivé schopnosti.

Tiež je veľmi negatívne, že zamestnanci vnímajú svojho nadriadeného ako niekoho, kto sa o ich problémy a nesúhlas nezaujíma, či prejavuje sa neochota pokiaľ majú problém so zadanou úlohou. Každému zamestnancovi sa môže stať, že zadanú úlohu pokazí alebo si nevie s ním dať rady a bolo by pre neho dobré vedieť, že je tu nadriadený, ku ktorému sa môže obrátiť a ten mu problém pomôže vyriešiť, prípadne názorne ukáže, ako má tento problém vyriešiť. Pravdepodobne, pokiaľ pôjde o nedbalosť zo strany zamestnanca, či úmyselné poškodenie zákazníka, či mena firmy, je zrejmé, že vedúci pracovník bude postupovať prísne, napríklad znížením finančného ohodnotenia, napomenutím, či iné. Pokiaľ bude mať zamestnancov problém taký rozsah, že povedie k hrubému porušeniu pracovnej kázy, nepochybne bude vedúci pracovník postupovať podľa zákonníku práce. Komunikácia je preto dôležitá, aby vedúci pracovník mohol prácu správne riadiť a kontrolovať svojich zamestnancov. Pokiaľ sa tak nedeje, zamestnanci by nemuseli pravdepodobne pracovať tak, ako je potrebné, neplnili by stanovené úlohy, či by svoju prácu zanedbávali alebo pracovali s chybami.

Iné spôsoby komunikácie budú zamestnanci používať medzi sebou a odlišné potom s vedúcim pracovníkom. Je podstatné ich rozlišovať. Samozrejme by mali obe strany dodržiavať počas komunikácie určité pravidlá, komunikácia by mala prebiehať na určitej úrovni, mala by byť slušná, spisovná a nemôže byť pri nej nikto urazený, či ponižovaný. Manažér by mal poznať a dodržiavať princípy podpornej komunikácie. Mal by sa zamerať na rozvoj aktívneho počúvania svojich podriadených.

Spoločnosť pre svojich pracovníkov organizuje rôzne školenia, napríklad školenie o bezpečnosti práce a ochrane zdravia pri práci, či školenie na produkty.

Z iniciatívy vedúceho pracovníka by mala spoločnosť okrem týchto samozrejímavých školení organizovať aj rôzne vzdelávacie kurzy na tréning komunikácie. Na ňom by sa ako podriadení, tak aj vedúci pracovník dozvedeli ako asertívne a správne komunikovať.

5.2 Motivácia a stimulácia zamestnancov

Z dotazníkového šetrenia aj z rozhovoru s manažérom vyplýva, že sa nekladie príliš veľký dotaz na motiváciu zamestnancov, čo je veľká chyba. Efektívne dosahovanie cieľov firmy, na konci ktorých sú nielen zisky firmy, ale spokojní zamestnanci, by malo byť pre firmu veľmi dôležité. Spokojnosť zamestnancov sa prejavuje na ich pracovnom výkone a v konečnom dôsledku aj na spokojnosti zákazníkov firmy, pretože práve zamestnanci pobočiek, call centra a online oddelenia sú v priamom kontakte s týmito zákazníkmi. Nedostatok motivácie a stimulácie zamestnancov môže stať za neefektívnym vykonávaním pracovnej činnosti, neochotou ústretovosti a pomoci, absenciou, neetickým správaním voči firme, odmietanie práce, keď ju firma potrebuje a mnoho ďalších.

Z uvedeného prieskumu vyplýva, že manažér ako motivačný nástroj ponúka finančné ohodnotenie a nepriamy motív, za ktorý považuje strach zo straty zamestnania. Nemá skutočné účinné motivačné nástroje. Pritom motivácia je veľmi dôležitá z pohľadu zvyšovania efektívnosti vykonávanej práce, maximálneho využitia ľudského potenciálu a energie na prácu vynaloženej. Na jednej strane sa cítia byť zamestnanci finančne relatívne dobre ohodnotení, na strane druhej im chýbajú iné formy motivácie.

Z dotazníkového šetrenia možno konštatovať, že zamestnanci sa cítia nedostatočne hodnotení za svoju prácu, majú pocit, že si ich práce nikto neváža. Majú pocit neschopnosti, pokiaľ nemajú možnosť osobného rozvoja. Nedostatok príležitostí pracovať na samostatnej úlohe vnímajú veľmi negatívne. Cítia sa nedoceníť, pokiaľ nie sú rozširované ich právomoci a pokiaľ nemôžu konať na základe vlastných úsudkov, ale všetky činnosti musí schvaľovať ich

nadriadený, čím sa môže znižovať lojalita zamestnancov voči firme a vedúcemu pracovníkovi, čo sa v konečnom dôsledku prejaví aj na ich pracovnom výkone.

Vzťahy medzi zamestnancami a vedúcim pracovníkom nie sú na veľmi dobrej úrovni, prejavuje sa neochota v oblasti prejednávania problémov s nadriadeným. Znižuje sa dôvera voči manažérovi.

Vedúci pracovník síce poskytuje vhodné pracovné podmienky pre výkon práce, atmosféra na pracovisku už však nie je najlepšia. Vhodné pracovné prostredie považujú zamestnanci za štandard, ktorý vyplýva zo zákonníka práce. Tento motivátor má vplyv na uspokojenie základných fyziologických potrieb (napríklad teplo, pitný režim). Nadriadený nepodporuje dobrú náladu a pokoj na pracovisku, nekladie veľký dôraz na znižovanie napätia, ktoré vyplýva zo strachu zo straty zamestnania. Uvedené skutočnosti znova poukazujú na to, že vzťahy medzi manažérom a podriadenými nie sú úplne ideálne a mali by sa zlepšiť.

Pre spoločnosť by bolo výborných kreditom, pokiaľ zamestnanci vnímajú vzťahy a spôsob vedenia pozitívne.

Doporučením teda je, aby sa manažér viac sústredil na svojich pracovníkov a podporoval ich vzdelávanie a dobrú pracovnú klímu, pretože ľudia sú jedným z kľúčových faktorov úspešnosti podniku. Manažér by sa mal zamerať na stanovenie spôsobov motivácie a stimulácie, nemal by sa spoliehať len na to, že jediným motívom je finančné ohodnotenie. Motívy by mali byť stanovené na základe otvorenej komunikácie a spolupráce, mimo iné aj pre zaistenie stotožnenia s cieľmi.

Práca na call centre, online oddelení a pobočkách sa môže javiť ako monotónna a stereotypná, čo vedie k znižovaniu motivácie k vykonávaniu danej práce. Ďalším doporučením pre manažéra je, aby sa snažil zvýšiť príťažlivosť práce a tým rozšíriť právomoci pracovníkov, čím môže zlepšiť pocit neschopnosti a nedostatočného osobného rozvoja. Prácu môže atraktívniť napríklad pomocou foriem práce job enrichment, job enlargement, či job rotation, ktoré sú podrobnejšie opísané v teoretickej časti, či zvýšením účasti zamestnancom na rozhodovacích procesoch.

5.3 Jednanie vedúceho pracovníka

Z dotazníkového šetrenia možno zistiť, že väčšina zamestnancov vníma svojho vedúceho pracovníka, ako osobu, ktorá málo podporuje a veľa prikazuje a zároveň by veľký počet pracovníkov jednanie (správanie) svojho nadriadeného zmenil. Tu však nastáva problém. Ako už bolo vyššie spomenuté, vzťahy medzi regionálnym manažerom a podriadenými nie sú na vysokej úrovni, zamestnanci sú neochotní vyjadriť svoj názor, či už je to z dôvodu strachu zo zamestnania alebo z iných príčin. Komunikačné toky medzi zamestnancami a vedúcim pracovníkom stagnujú. Pokiaľ tomu skutočne tak je, je nutná náprava, pretože takéto správanie znižuje pracovný výkon zamestnancov.

Jedným zo spôsobov, ako upozorniť na jednanie vedúceho pracovníka je založenie schránky dôvery, kde by mohol zamestnanec ohodnotiť svojho vedúceho pracovníka, štýl jeho jednania a uviesť jeho meno. Bolo by to úplne anonymné a zamestnanec by sa nemusel obávať postihu za svoj vyjadrený názor. Spoločnosť, či samotný vedúci pracovník by sa dozvedel, u ktorých vedúcich pracovníkov má zapracovať na ich jednaní voči zamestnancom. Aby sa nestalo, že nadriadený bude neprávom negatívne hodnotený, mala by si spoločnosť tieto skutočnosti overiť u ďalších zamestnancov.

Ďalším doporučením môže byť zabezpečenie kurzov asertivity pre zamestnancov. Každý človek je iný, niektorí ľudia sú výrečnejší a neboja sa povedať svoj názor, niektorí túto vlastnosť nemajú.

6 Záver

Úspech každej organizácie, každého podniku je v súčasnosti podmienený i aktívnou účasťou tzv. mäkkých prvkov podniku. Doba globalizácie si vyžaduje neutíchajúcu schopnosť flexibility a inovácií, schopnosť neustále sa prispôsobovať požiadavkám trhu, pričom za hlavného nositeľa pokroku a schopnosti zmeny môžeme označiť práve človeka. Aby však jeho schopnosti a snaha boli zamerané správnym smerom, musí manažér efektívnym spôsobom uplatňovať potrebné techniky a metódy.

Cieľom práce bolo prostredníctvom vhodne zvolených techník analyzovať a na základe subjektívnej úvahy posúdiť efektívnosť manažérskej práce vo vybranej organizácii, ktorou je spoločnosť s krycím názvom XY. Na základe týchto zistení sú v práci navrhnuté návrhy a odporúčania pre zlepšenie vedenia a motivovania ľudí v danej organizácii.

V teoretickej časti sú uvedené základné teoretické poznatky vzťahujúce sa k danej problematike. Táto časť sa venuje motivačným teóriám,

Praktická časť pozostáva z analytickej a návrhovej časti. V analytickej časti sme prostredníctvom techniky rozhovoru a dotazníka zisťovali, akým spôsobom prebieha motivovanie zamestnancov v podniku, či sú zamestnanci so svojím pôsobením v spoločnosti spokojní a ako hodnotia spôsob, akým sú pri svojej práci vedení a motivovaní.

Na základe uplatnených techník je možné konštatovať, že manažér považuje ako základný motivačný nástroj peniaze a snahu ľudí o udržanie vlastného miesta. Takýto spôsob vedenia ľudí možno označiť ako „politiku cukru a biča“. V súčasnosti sa však jedná o už dávno prekonaný termín, nové poznatky poukazujú na nutnosť využívania nehmotných motivačných prvkov ako je napr. poskytovanie možností rozvoja a vzdelávania či snaha o obohacovanie práce zamestnancov.

Ďalším negatívnym javom, zisteným v organizácii bolo napriek snahe zo strany zamestnancov ich nízka zainteresovanosť na riadení a rozvoji organizácie. Z pohľadu zamestnancov nie je ich nápadom, návrhom venovaná pozornosť, svojho nadriadeného vnímajú ako osobu, ktorá sa o ich problémy a priebeh práce nezaujíma, pozornosť manažéra je orientovaný priamo na výsledky. Takýto prístup nemôžeme označiť za vyhovujúci, zvlášť vzhľadom k odvetviu, v ktorom firma pôsobí. Odvetvie cestovného ruchu sa totiž v súčasnosti

nezaobíde bez kreatívnosti a inovácii, generovanie nových nápadov a návrhov je priam vyžadujúce, navyše hrozí, že nespokojnosť zamestnancov bude pri kontakte s klientmi prenášaná na nich.

Verím, že táto bakalárska práca sa stane pre podnik prínosná a povedie k záujmu managementu podniku o skvalitnenie prístupu k zamestnancom, ich vedeniu a motivácii.

Zoznam použitej literatúry

ADAIK, John. *Jak efektivně vést druhé*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1993. 232 s. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát lepším manažerem*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 268 s. ISBN 80-7226-702-7

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 206 s. ISBN 9788024814230.

LAUFER, Hartmut a Iva MICHŇOVÁ. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

ŠULEŘ, Oldřich. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7.

TRUNEČEK, Jan, et al. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 228 s. ISBN 80-7079- 683-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Ostatné zdroje

Interné materiály spoločnosti XY a.s.

Zoznam skratiek

a.s.	akciová spoločnosť
Mgr.	akademický titul Magister
obr.	obrázok
Ph.D.	akademický titul Doktor
s.	strana
SMART	zkratka metodiky stanovení cílů (konkrétní, měřitelný, odsouhlasený, realistický a definovaný v čase)
Tab.	tabuľka

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO)

má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.

3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode

mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2013


.....
jméno a příjmení studenta

Zoznam príloh

Príloha 1: Dotazník

Príloha 2: Štruktúra otázok pre analytickú časť

Príloha 1 - Dotazník

ANALÝZA MANAŽÉRSKEJ PRÁCE V OBLASTI VEDENIA ĽUDÍ

Dobrý deň,

Som študentka 3. ročníka bakalárskeho štúdia na Ekonomickej fakulte VŠB-TUO Ostrava. Pracujem na bakalárskej práci z oblasti manažérskej práce v organizácii, ktorého neoddeliteľnou súčasťou je zostavenie a vyhodnotenie dotazníku. Výsledkom vyhodnotenia tohto dotazníku bude posúdenie efektívnosti manažérskej práce v oblasti vedenia ľudí. Týmto by som Vás chcela poprosiť o pár minút Vášho času, ktorý strávite pri vyplňaní tohto anonymného dotazníku. Vopred ďakujem za Vašu spoluprácu a čas.

Inštrukcie k odpovediam

Dotazník sa týka posudzovania práce vedúceho pracovníka z pohľadu zamestnancov. Pri otázke zakrúžkuje jednu odpoveď. Pri každom tvrdení zakrúžkuje zo škály jedno číslo podľa vlastného usúdenia, pokiaľ nie je uvedené inak, pričom:

- 1 = určite áno
- 2 = skôr áno
- 3 = pol na pol
- 4 = skôr nie
- 5 = určite nie

1. Ako dlho pracujete pod vedením pána X?

- a) 10 - 7 rokov
- b) 6 - 3 rokov
- c) 2 – 1 rok
- d) menej ako 1 rok

2. Váš nadriadený Vás oboznámil s cieľmi spoločnosti a na tieto ciele kladie dôraz pri výkone Vašej práce.

1 2 3 4 5

3. Od Vášho nadriadeného máte dostatok informácií – čo sa týka výkonu Vašej práce.

1 2 3 4 5

4. Váš nadriadený neustále zdôrazňuje zodpovednosť za kvalitne odvedenú prácu.

1 2 3 4 5

5. Váš nadriadený Vás učí, ako túto kvalitu v daných podmienkach dosahovať alebo zlepšovať.

1 2 3 4 5

6. Viete, aká je Vaša právomoc.

1 2 3 4 5

7. Váš nadriadený si váži Vašej práce a podporuje Vašu právomoc.

1 2 3 4 5

8. Vaša práca je neustále kontrolovaná a usmerňovaná.

1 2 3 4 5

9. Váš nadriadený Vás podporuje, aby ste činili vlastné úsudky a rozhodnutia.

1 2 3 4 5

10. Pokiaľ máte nejaký problém alebo s niečím pri výkone práce nesúhlasíte, neváhate sa obrátiť na Vášho nadriadeného.

1 2 3 4 5

11. Vášmu nadriadenému záleží na Vašich názoroch.

1 2 3 4 5

12. Pokiaľ máte nový nápad/ myšlienku, ako by sa dala práca lepšie vykonať, Váš nadriadený si ju vypočuje.

1 2 3 4 5

13. Ste spokojný/á s komunikáciou medzi Vami a Vaším nadriadeným.

1 2 3 4 5

14. V prípade konfliktných situácií je nadriadený objektívny a o danej situácii získava informácie od všetkých zúčastnených strán.

1 2 3 4 5

15. Vás nadriadený Vás vie motivovať tak, aby ste prekonávali svoje očakávania.

1 2 3 4 5

16. Váš nadriadený Vás za Vašu prácu adekvátne ohodnocuje.

1 2 3 4 5

17. Váš nadriadený Vám poskytuje vhodné pracovné podmienky pre dobrý výkon Vašej práce.

1 2 3 4 5

18. Váš nadriadený šíri v práci pozitívnu náladu, bez napätia, vzrušenia a nepokoja.

1 2 3 4 5

19. Máte pocit istoty zamestnania.

1 2 3 4 5

20. Ako by ste charakterizovali svojho vedúceho pracovníka? (zakrúžkujte 1 odpoveď)

- a) veľmi podporuje, veľmi prikazuje
- b) veľmi podporuje, málo prikazuje
- c) z časti podporuje, z časti prikazuje
- d) málo podporuje, veľmi prikazuje
- e) málo podporuje, málo prikazuje

21. Myslíte si, že by sa spôsob jednania (správania) Vášho nadriadeného voči zamestnancom mal zmeniť?

1 2 3 4 5

22. Aké je Vaše pohlavie?

- a) žena
- b) muž

23. Aký je Váš vek?

- a) do 25 rokov
- b) 26-35 rokov
- c) 36-45 rokov
- d) 46-55 rokov
- e) 56 rokov a viac

Príloha 2 – Štruktúra otázok pre analytickú časť

1. Aké črty (vlastnosti, schopnosti, zručnosti) by podľa Vášho názoru mal mať úspešný leader? Ktoré z nich považujete za najdôležitejšie (uved'te aspoň 3).
2. Ako by ste charakterizovali svoj štýl vedenia? Orientujete sa skôr na ľudí alebo na úlohu, koľko voľnosti a samostatnosti ponechávate pracovníkom, aký je ich vzťah k práci?
3. Motivácia je závislá na úrovni stimulácie a je vlastným vnútorným impulzom pre jednanie človeka. Stimul predstavuje vonkajší stimul, ktorá má určitý motív podnietiť alebo utlmiť. Aké hmotné i nehmotné stimuly a motívy sú vo Vašej firme najmä využívané?
4. Akým spôsobom odhadujete alebo stanovujete motívy ľudí?
5. Organizačná kultúra je zdrojom motivácie. Ako zabezpečujete, aby pracovníci považovali svoju prácu za zmysluplnú, stotožnili sa s cieľmi a poslaním spoločnosti?
6. Ako zabezpečujete spätnú väzbu?
7. Ako zmenila ekonomická kríza Váš štýl vedenia, prístup k motivácii, vzťahy medzi pracovníkmi?